

إدارة المؤسسات التربوية:
نظريات واتجاهات مؤثرة

تأليف:

د. محمد حسن أبوقطة

تقديم:

أ. د. السعيد بدير سليمان

إدارة المؤسسات التربوية
نظريات واتجاهات مؤثرة

د. محمد حسن أبوقطة

دكتوراة التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية-جامعة كفر الشيخ

تقديم:

أ.د. السعيد بدير سليمان

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأسبق،

وكيل الكلية لقطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

الطبعة الأولى 1447هـ- 2025م

بيانات الكتاب

العنوان:	إدارة المؤسسات التربوية: نظريات و اتجاهات مؤثرة
المؤلف:	د. محمد حسن أبوقطة
الموضوع:	الإدارة العامة- الإدارة التربوية
الطبعة:	الأولى
عام النشر:	1447هـ -2025م
عدد الصفحات:	420 صفحة
حجم الكتاب:	18.2سم * 25.7سم
رقم الإيداع بدار الكتب المصرية:	2025-10371
الترقيم الدولي:	978-977-86439-1-12
دار النشر:	مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية الرقم الموحد: 920000089 فاكس: 4656363-011 (00966) E-mail: care@jarir.com

بيانات التوثيق:

أبوقطة، محمد حسن، (2025)،" **إدارة المؤسسات التربوية: نظريات و اتجاهات مؤثرة** "، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية

DOI: https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28485965

Author Contact Info

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّآ إِنَّكَ أَنتَ ٱلسَّمِيعُ ٱلْعَلِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة البقرة: 127)

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم: *

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، ورفع الذين آمنوا من عباده درجات، وجعل العلم طريقًا إلى النور والهداية، والصلاة والسلام على معلم البشرية الأول، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي أضاءت سنته دروب المعرفة والرشاد.

يشرفني أيما شرف، ويسعدني أيما سعادة، أن أسطر هذه الكلمات كمقدمة لكتاب نفيس، وأثرٍ علمي أصيل، ذي قيمة جوهرية إلى المكتبة التربوية العربية، يُسهم إسهامًا جليًا في دراسة قضية محورية في صميم العملية التعليمية، ألا وهي إدارة المؤسسات التربوية. ففي زمن تتسارع فيه وتيرة التغيرات العالمية، وتتزايد فيه تحديات الحاضر واستحقاقات المستقبل، تبرز الحاجة إلى إدارة تربوية واعية؛ قادرة على قيادة المؤسسات التعليمية نحو التميز والجودة. ذلك أن التربية لم تعد مجرد عملية تلقين ونقل للمعرفة، بل أصبحت منظومة متكاملة تستند إلى نظريات علمية حديثة وأساليب إدارية مبتكرة، تستجيب لمتطلبات العصر وتواكب طموحات الأجيال. وفي هذا السياق، يأتي كتاب "إدارة المؤسسات التربوية: نظريات واتجاهات مؤثرة" لسعادة الدكتور محمد حسن أبوقطة، ليقدم إسهامًا علميًا رصينًا، يجمع بين العمق النظري والدقة المنهجية، وصلاحية التطبيق الميداني. ويثري هذا المُؤلَّف المكتبة العربية بمادة علمية قيمة، تغطي مختلف جوانب الإدارة التربوية؛ حيث عالج المؤلف موضوعات الكتاب برؤية شمولية، تتجاوز المفاهيم التقليدية، مستعرضًا مدارس الفكر الإداري المختلفة، ومبينًا تأثيرها على واقع الإدارة التربوية المعاصرة.

إن الكتاب الذي بين أيدينا، ليس مجرد إضافة إلى بحر المؤلفات التربوية الزاخر، بل هو غوص عميق في أعماق الواقع التعليمي المعاصر، وتشخيص دقيق لتحدياته المتجددة، وتقديم لرؤى عملية، واستراتيجيات تطبيقية، تهدف إلى تمكين مديري المؤسسات التربوية، وهم حجر الزاوية في بناء الأجيال القادمة، من مواكبة مستجدات العصر، واستثمار إمكاناته. فيتناول الكتاب موضوعاته من خلال هيكل علمي محكم، يدمج النظرية بالتطبيق، ومقترحًا حلولًا عملية قائمة على أسس علمية رصينة مع التركيز على تطبيقاتها العملية. ويستهل مؤلفنا طرحه بتأصيل مفهوم الإدارة التربوية، وموضحًا جذورها وتطورها التاريخي، قبل أن ينتقل لاستعراض أهم النظريات الإدارية مثل النظرية البيروقراطية، ونظرية العلاقات الإنسانية، والمدارس السلوكية والكمية، وصولًا إلى الاتجاهات الحديثة، مثل: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالتفويض، وإدارة التغيير، وغيرهم. واختتم الكتاب عمله بتقديم للنظرية الإسلامية في الإدارة، تفرد فيه بالوقوف على مبرراتها، وخصائصها، ومقاصدها، مدللًا بما سطر على سيادتها وكفاءتها في التعامل الحكيم والفعال ما القضايا التنظيمية، وتسوية ما قصر غيرها عن معالجته من مشكلات العمل الإداري.

إن المؤلف، شأنه في كتابيه السابقين وأبحاثه الأكاديمية، ومنذ أن عهدته باحثًا-كان ولم يزل، غزير المراجع موسوعي المعرفة، وثيق الاستدلال، جريء في الوصول إلى النتائج، قوي الحجة وشديدة الوقوف على الأدلة، لا يضره قدمها من حداثتها قدر ما يشغله صدق جدواها لما يدرس من مشكلات بحثية، وأصالتها اتصالًا بما يعالج في تلك القضايا. والمؤلف- كما أعرفه، قد مارس إدارة الأعمال تطبيقًا عمليًا على كافة المستويات الإدارية، لمدة زادت عن العقدين ونيف من الأعوام؛ مما يجعل هذا العمل خليطًا نادرًا، بين الخبرات الميدانية، وعمق التحليل النقدي للمفكر، وقوة العمل الأكاديمي للباحث المتخصص- وهو أمر قلَّ ما يوجد في الكتابات الأدبية التربوية. ويضاف إلى ما سبق، تمكن المؤلف من اللغة الإنجليزية،

---

* **بقلم** الأستاذ الدكتور: السعيد بدير سليمان، أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأسبق، ووكيل الكلية لقطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة -كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

وفصاحة لغته العربية قد انعكسا بوضوح على تنوع وعمق المادة العلمية المطروحة وشموليتها، حيث استطاع المؤلف- وقوفًا على أكثر من خمسمائة مرجع، أن يقدم رؤية متكاملة تجمع بين الأصالة والمعاصرة في معالجة ما طرح من قضايا.

ولعل من أبرز ما يميز هذا العمل هو اعتماده على منهجية تحليلية نقدية، حيث لا يقتصر على عرض النظريات الإدارية الحديثة فحسب، بل يتميز بالشمولية في تناوله لأبعاد الإدارة التربوية المختلفة؛ حيث يقوم بتفنيد مدى ملاءمتها للبيئة الثقافية العربية، وتقديم بدائل وتعديلات تناسب طبيعة مجتمعاتنا، جامعًا بين الفكر الإداري الغربي والنظرية الإسلامية في الإدارة، بأسلوب سلس ودقيق، مما يعكس فهمًا عميقًا لمتطلبات البيئات التربوية في المجتمعات الإسلامية. إنَّنا أمامَ عملٍ يُعيدُ الاعتبارَ للبحثِ المقارنِ في الإدارة التربوية كضرورةٍ ملحَّةٍ لفهمِ الذاتِ والآخرِ في زمنِ التحدياتِ المشتركةِ. وإنني على يقين تام، بأن هذا الكتاب سيكون مرجعًا هامًا، ومصدرًا قيمًا، لكل المهتمين بتطوير الإدارة التربوية، من باحثين وأكاديميين، وممارسين ميدانيين، ومخططين تربويين، وصناع قرار. فالكتاب لا يقدم مجرد وصف للواقع، بل تحليلًا دقيقًا دون إسهاب أو تفريط، وهو دعوة إلى العمل، وحافز إلى التغيير، ومنارة تضيء الطريق نحو مستقبل تعليمي أفضل لأبنائنا. إن هذا الكتاب ليس موجهًا فقط للباحثين والمهتمين بالإدارة التربوية، بل هو مرجع مهم لكل قائد تربوي يسعى لفهم أعمق لمهام الإدارة الحديثة وتحدياتها. إنه دعوة للتفكير النقدي، ولتطوير الممارسات الإدارية بما يحقق أهداف المؤسسات التربوية في إعداد أجيال قادرة على بناء المستقبل.

وختامًا، لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير، إلى أخي العزيز، الدكتور محمد حسن أبوقطة، على هذا الجهد المبارك، والإسهام العلمي القيّم، الذي أضافه إلى مجال التربية والإدارة التعليمية. وأسأل الله العلي القدير، أن يجعله في ميزان حسناته، وأن ينفع به، وأن يجعله علمًا ينتفع به في الدنيا والآخرة. وإني لأدعو القارئ الكريم، إلى التمعن في صفحات هذا الكتاب، والاستفادة من كنوزه المعرفية، وتطبيق ما جاء فيه من آليات، خدمةً لأبنائنا، ونهضةً بمجتمعنا، ورقيًا بوطننا. وفق الله الجميع إلى خير ما يحب ويرضى.

أ.د. السعيد بدير سليمان

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الأسبق،

وكيل الكلية لقطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

كلية التربية، جامعة كفر الشيخ

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين. الحمد لله حمدًا لا يَحُدُه سواه، وثناءً، وتمجيدًا لا يحصيه إلا إياه، الحمد لله رب العالمين بكل معنى -سبحانه وتعالى، هو له أهل. سبحانه جليل العطاء، عظيم الثناء، لا شكر، ولا حمد إلا له وحده، ولا فضل، ولا مِنَّه إلا منه. اللهم إني أتذلل إليك حمدًا، وأتضرع إليك شكرًا، وأبتهل إليك تعظيمًا ومدحًا. سبحانك لك الحمد والشكر حتى تقبل وترضى، ولك الحمد والشكر حال ما ترضى، ولك الحمد والشكر بعد الرضا دائمًا، وأبدًا. وأصلي، وأسلم على أسوتنا، وإمامنا، سيدنا محمد ﷺ، وعلى كافة رسل الله الأخيار، وأنبيائه الأطهار. رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ..

لقد كانت التربية، ولم تزل، وسيلة تشكيل وعي الأفراد، وتقويمهم، والحفاظ على هوية المجتمع، وطريق إمداد ونقل الخبرات والمعارف والقيم من جيلٍ لآخرٍ على امتداد التاريخ الإنساني. والتربية لا يقتصر دورها على نقل الخبرات وحدها، وإنما تسلِّح الإنسان بما يمكِّنه من معرفة ماضيه، وفهم حاضره واستشراف غده؛ فالمجتمع الذي لا يفهم ماضيه، لن يعي واقعه، ولن يدرك مستقبله. وتلك خاصية انفرد بها الإنسان عن مخلوقات الأرض؛ توارث الثقافات وتعاقب حضاراته. فالإنسان لا يعيش حياته، وفق فطرته ومدخلات حواسه، وعقله الواعي فقط؛ وإنما حسب ما وصل إليه من إرث حضاري تناقلته الأجيال، وما غرسته فيه التربية من فكر وما هذبته فيه وسلوك. لذا، فقد أولت كافة المجتمعات بالتربية جزيل العناية، وكيف لا وهي الآلية الذي تضمن استقرارها وسلاسة بقائها! وتعددت المؤسسات الاجتماعية المكلفة بالتربية: كالمؤسسات التعليمية، والمؤسسات الدينية، والأندية الاجتماعية، ووسائل الإعلام.

هذا، وإذا كانت التربية- في عموم مفهومها الحديث، هي عملية للتغيير والتطوير، تحتل صدارة سبل الإصلاح والتقدم في أي مجتمع؛ لما لها من أثر ونتائج إيجابية على هذه المجتمعات، فإن نتائج التربية مرتبطٌ إلى حدٍ كبيرٍ بكيفية إدارة المؤسسات التربوية. ومن بين كافة المؤسسات التربوية، تعد المدرسة والجامعة هما الأهم- بعد الأسرة، والمؤسسات الرسمية الأُوَل التي تقوم بوظائف ومهام التربية، والتي يعهد إليها المجتمع بتحقيق وتنفيذ ما ينشده من مآل وأهداف تربوية. ولقد ازدادت أهمية تلك المؤسسات، وتعاظمت معها أعبائها في عالم اليوم، دائم وسريع التغير، بما يحمله من تطوراتٍ علميةٍ حديثةٍ في كافة نواحي الحياة. ذلك الأمر الذي يُطالب المؤسسات التربوية أجمع بأن تقدم أجيالًا يعوَّل عليها نهضة المجتمع خلقيًا وفكريًا، وتقدمه معرفيًا وعلميًا ومهنيًا. وتلكم أهداف لا تتحقق وليدة مصادفة وإنما تحتاج إلى رؤيةٍ واضحةٍ تخطط، وإرادةٍ مثابرةٍ تعمل، وإدارةٍ فاعلةٍ تنظم وتنفذ، وعلاقاتٍ إنسانيةٍ بناءة توجه وتتابع، وفكرٍ موضوعيٍ وعلمي يقوّم ويصحح. وهذا يحتاج إلى مؤسسات تربوية واعية تقوم على إدارتها كفاءات عالية، تتميز بدرجة عالية من الإرادة والوطنية، والقدرة على التغيير وتقدير وتحمل تلك المسئولية.

ونظرًا لأهمية الإدارة التربوية، وعِظم ما تقوم به من أدوار، أتى هذا الكتاب ليتناول -تعريفًا وتأصيلًا، مدارس الفكر الإداري المتنوعة؛ أملًا في أن يعين رجال التربية على إدراك أعمق لمسئولياتهم من أبعاد، ووفق رؤىً مختلفة. ولهذا استخدم المُؤلِّف المنهج التحليلي التفسيري-باعتباره المنهج الأمثل، لدراسة وتتبع نشأة، وتطور علوم الإدارة، قبل أن تنفصل عن العلوم السياسية والقانون الإداري، وتخرج من ركوتها علوم الإدارة التربوية في منتصف القرن العشرين. وقد اعتمد المؤلف على دراسة، وتحليل الأدبيات ذات العلاقة من مصادرها الأولية؛ بأمهات الكتب، والموسوعات الإدارية المتخصصة، فضلًا على الأعمال الأصلية لرواد علوم الإدارة منذ أواسط القرن الثامن عشر. ولعل هذا النهج هو ما أثمر رد مفهوم كلمة الإدارة إلى مدلولها الأصلي-خلافًا لما هو متعارف عليه بأن معناها خدمة الآخرين، كما طُرِح ذلك في سياقه بالفصل الأول.

ونظرًا لأهمية المصادر والمراجع التي قام عليها هذا العمل، فقد حرص المؤلف أن يدرج- في النسخة الرقمية من هذا الكتاب فقط، كافة الروابط الإلكترونية التي تمكن القارئ، والباحث المتخصص من الوصول إلى المصدر ومطالعته أو تحميله. هذا، وقد قُسِّم الكتاب إلى تسعة فصول، تناولت مدارس ونظريات الفكر التربوي، وأبرز الاتجاهات الإدارية المؤثرة في الإدارة التربوية، مع بيان كيف يمكن تبني فلسفة، وفكر كل مدرسة إدارية عمليًا في الحياة التربوية. واختتم الكتاب عرضه بالتقديم للنظرية الإسلامية في الإدارة، وبيان كيف يمكن تطبيقها في الممارسات التربوية.

إن تعدد وتنوع المدارس الإدارية، وتباين الاتجاهات التربوية يزودان رجل التربية بزخم هائل من الخبرات المعرفية والتجارب ذات العلاقة بمجال عمله. ومثل هذا الرصيد الفكري- بدوره، يزكي عقل قارئه؛ تحليلًا منه لواقعه، واستلهامًا لسبل حل ما قد يواجه من مشكلات. فالعلم تراكمي، وتناقل الخبرات النافعة أمر مندوب إليه كل عاقل. ورجل الإدارة حريٌّ به أن يدرك أن ما دون وحي رب العالمين، هو فكرٌ مقيد؛ أنتجه سياق مجتمعه، وطبيعة عصره، الأمر الذي حدا بعض النظريات والمدارس، ولا غَروَ، لأن تعارض بعضها نظيراتها، وتدحض ما أوجدته من أدبيات. هذا التعارض، وأحيانًا التناقض، لا يثبت صحة نظرية، وخطأ أخرى؛ وإنما هو دلالة على أن الظاهرة الإدارية يمكن رؤيتها من زوايا متباينة، حسب طبيعة الظروف التي نشأت فيها، والعوامل التي أثرت عليها؛ فما يجدي في عصر ما، قد يضر في غيره.

وإذا سلمنا بالقول بأن الفكر البشري أمر نسبي، محكوم بمؤثرات وعوامل مجتمعه، وبالتالي فرجال الإدارة في حِلٍ، لا يُنسَخ، من إعمال الرأي، والاستناد على القياس المنطقي؛ ليأخذ من كل مدرسة أو اتجاه إداري ما يتناسب مع مقتضيات واقعهم، ومستجدات حالهم. فالإداري الفطن عليه أن يتعامل بدينامية، وأفق رحب، يُكيِّف بهما فلسفة وروح كل نظرية أو نمط إداري مع ما يواجه من مواقف، بعيدًا عن التحيز أو الجمود. فمرجعية الاختيار بين البدائل المتنوعة ومردها، يجب أن تكون أبعد ما تكون عن الهوى، وأقرب ما يمكن من قوة القياس، وحجية الدليل الذي يستند عليهم. فرجل الإدارة كالطبيب الذي يشخص الداء، ويصف، حسب مهاراته وعلمه وخبرته المهنية، لكل حالة ما يتناسب مع طبيعتها من دواء يأمل نفعه. فالتغير في الأساليب الإدارية-حسب طبيعة كل موقف، لا يعد تشتتًا أو تخبطًا مهنيًا، بقدر ما هو ترتيب للأولويات، ومفاضلة بين النافع والأنفع، والمهم والضروري؛ استجابة للمواقف.

هذا، وما كان طرح النظريات والاتجاهات الإدارية ليكتمل مساه، دون عرض وتناول النظرية الإسلامية في الإدارة. وقد حرص المؤلف على أن يؤخر هذا العرض على الفصل الأخير؛ ليتمكن القارئ من مقارنة ما أتت به من فكر إداري، طبقه المسلمون ومارسوه استنادًا على المصادر الشرعية المعتبرة. تلك المقارنة- إن أنصفت، لا تبرهن فقط على أسبقية الإسلام في الوصول إلى ما أنتجه الفكر الإداري البشري، وإنما على عبقرية الفكر الإسلامي في جمع وقبول الآراء الفكرية المتعارضة تحت مظلته. إن النظرية الإسلامية في الإدارة، بمبادئها، وخصائصها، ومقاصدها، ثبتت صلاحيتها وفعاليتها في التعامل مع كافة المواقف الإدارية دون إخلال أو قصور. إن غاية ما تحتاجه تلك النظرية هو أن يُعرِّف بها أهل التخصص من المسلمين؛ احتسابًا لوجه رب العالمين في خدمة عموم المجتمع الإنساني. أدعو الله العظيم، رب العرش العظيم، أن يرزقنا ويجمعنا بمن نعمل معهم لتأطير وتأصيل النظرية الإسلامية في الإدارة، وتقديمها بما هي أهل له من سبق وريادة، وأن يجعل عملنا خالصًا لوجه الكريم، إنه سبحانه جبت قدرته، وعظمت عزته على ما يشاء قدير.

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۖ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المؤلف،

د. محمد حسن أبوقطة

الفصل الأول

الإدارة والحياة التربوية

- تمهيد
- تعريف الإدارة
- أنماط الإدارة
- الخصائص العامة للإدارة
- الإدارة علم ،أم فن ،أم خبرة؟ !
- مستويات الإدارة في الحياة التربوية

الفصل الأول:

الإدارة والحياة التربوية

تمهيد:

تعد الإدارة نشاطًا أساسيًا في تسيير كل أمرٍ من شئون الحياة البشرية. فمنذ مهد التاريخ البشري- وحتى اليوم، قد تطورت الإدارة كنشاط، وممارسات عملية؛ متكيفة مع التحديات، والتغيرات المستمرة في المجتمع، والاقتصاد، والتكنولوجيا؛ لتنظم حياة الفرد والمجتمع، على حدٍ سواء. ومع البدايات الأولى لحياة الإنسان على الأرض، ظهرت الإدارة كمهارات فطرية تعكس عبقرية الإنسان في السيطرة على المتغيرات، وتوجيهها نحو تحقيق طموحاته؛ حيث كان الإنسان يقوم بإدارة شئونه، واحتياجاته الضرورية، معتمدًا على قدراته العقلية، والجسدية، ومستفيدًا مما لديه من موارد وإمكانيات. فقد كان الإنسان الأول-حينها، يمارس الإدارة فطريًا في أبسط صورها؛ حيث لا تحكمه مبادئ، أو أصول، أو نظم إدارية محددة، كما هو متعارف عليه اليوم. ومع تقدم الحياة الإنسانية، تطورت مفاهيم الإدارة، وتنوعت استخداماتها، ووظائفها عبر مسار التاريخ الحضاري الإنساني، إلى أن وصلت إلى ما هي عليه في عصرنا الحديث.

في البدايات الأولى، اعتمد الإنسان على الإدارة في أبسط صورها؛ لتلبية احتياجاته اليومية، مثل الصيد، والزراعة، وتدبير الموارد. ولم تكن هذه الممارسات خاضعة لنظم أو قواعد واضحة، بل كانت تعتمد على الفطرة، والقدرة العقلية للإنسان، إلا أن ظهور الحضارات القديمة، أدى إلى تطور أساليب الإدارة؛ لتتناسب مع تعقيدات الحياة الجديدة، ومتطلبات تنظيم شئون البلاد. وتُظهر الحضارات القديمة: كالحضارة المصرية، والبابلية، واليونانية، ممارسات إدارية متقدمة، نظمت الحياة، وقادت تلك الأمم على تشييد حضاراتها الراسخة. ففي مصر القديمة، برزت مهارات الإدارة في بناء الأهرامات، وتنسيق الجيوش، وإدارة شؤون الدولة. كما اتسمت الحضارة البابلية بنظام إداري منظم؛ ظهر جليًا في قوانين حمورابي-الذي يعد أولى التشريعات المكتوبة، لتنظيم الحياة الاجتماعية في بلاد ما بين النهرين. كذلك، قد عرفت الحضارة اليونانية ظهور الفلسفة الإدارية مع أفكار أفلاطون وأرسطو. أما خلال العصور الوسطى، فقد تأثرت الإدارة بشكل كبير بالنظام الإقطاعي، حيث تركزت السلطة في أيدي الإقطاعيين. ومع ذلك، ظهرت بعض النماذج الإدارية المُبتكرة، مثل نقابات الصنّاع، ونظام الإدارة في الكنيسة.

ومع حلول الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، شهدت الإدارة تطورًا هائلًا. فظهرت مصانع ضخمة، تتطلب نظمًا إدارية فعّالة؛ لتنظيم العمل، وضمان الإنتاجية. وبرزت أسماء رائدة في مجال الإدارة، مثل: آدم سميث، وكارل ماركس، الذين وضعوا نظريات ثورية في الإدارة والاقتصاد. وأتى القرن العشرين، لتشهد الإدارة تطورًا سريعًا مع ظهور العديد من النظريات والممارسات الجديدة؛ فظهرت المدرسة الكلاسيكية، التي ركزت على كفاءة العمليات، والمدرسة السلوكية، التي اهتمت بالعامل الإنساني، والمدرسة الإدارية الحديثة، التي ركزت على التخطيط، والتنظيم، والمدرسة الإدارية النظمية، التي اعتبرت المنظمة نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع البيئة.

ومع نهايات القرن التاسع عشر، أخذت علوم الإدارة تنفصل عن العلوم السياسية، وعلم القانون الإداري؛ لتصبح علمًا مستقلًا، وقائمًا بذاته، رغم تداخلها مع غيرها من العلوم الإنسانية الأخرى. ولم يلبث الأمر طويلًا أن ظهرت الإدارة التربوية هي الأخرى، كأحد الفروع الرئيسية المنبثقة من الإدارة العامة. وعملت الإدارة التربوية على الاستفادة من التراث العلمي؛ لتحقيق ما يخدم أهدافها، ويطور ممارساتها في العملية التربوية. وتمهيدًا للوقوف طبيعة الإدارة في إدارة المؤسسات التربوية، يتناول هذا الفصل التعريف بالإدارة، ومدلولاتها، ومستوياتها في الحياة التربوية.

أولًا: تعريف الإدارة:

الإدارة هي شريان الحياة لأي منظمة، سواء كانت شركة صغيرة أو دولة كبيرة. فهي القوة الدافعة وراء النجاح والنمو، والوسيلة لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء. والإدارة الفعالة هي التي تستطيع تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق رضا العاملين. فالإدارة هي الآلية الذي تتحول بها الأهداف إلى واقع، والرؤية إلى إنجاز. وفي العصر الحديث، أصبح علم الإدارة أكثر أهمية من أي وقت مضى في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم. فالتحديات التي تفرضها العولمة، والتقدم التكنولوجي، والتعقيدات التنظيمية، جعلت من الإدارة علمًا ديناميكيًا، يتطلب الابتكار والتجديد المستمرين. وبذلك، أصبح علم الإدارة ليس فقط أداة لتحقيق الكفاءة والفعالية، بل -أيضًا، وسيلة لتوجيه النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتعزيز الاستدامة، وتحقيق التنافسية في الأسواق العالمية.

1. الإدارة لغة واصطلاحًا:

الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة؛ أي أنها تنظيم، وتوجيه الجهود البشرية، والمادية؛ لتحقيق أهداف محددة. وفي اللغة العربية، ترجع كلمة إدارة في أصلها اللغوي إلى الفعل: أدار، يُدير، أَدِرْ، إدارةً، فهو مُدير، والمفعول مُدار؛ ومنه أدار الشَّيءَ؛ أي جعل حركاتِه تتواتر بعضُها في إثر بعض. وأدار الرَّأيَ أو الفكرةَ أو نحوَهما: قلَّبه في ذهنه، وأحاط به، وأدار الشَّركةَ ونحوَها: تولّى مسئوليّتَها، وكان المسؤول الأوّل عنها، يأمر فيها ويوجِّه. وأدار الشَّخصَ على الأمر: أي جعله يَعنى به؛ ودفعه على فعله. وعلم الإدارة: علم وفنّ تدبير الأعمال وتوجيهها والسيطرة عليها وضبطها واستعمال الحكمة في اتّخاذ قرارات مناسبة بشأنها.(193: 1/782) ويقال: أَدار العملَ، وأَدار الآلَةَ: أي تولَّى تصريف الأَمر فيهما، والمدي، من يتول تصريف أمر من الأمور.(219: 303)

واصطلاحًا: يقصد بالإدارة، عملية توجيه نشاط مجموعة من الأفراد، وشحذ جهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، من خلال تنظيم هذه الجهود، وتنسيقها، وذلك عن طريق مجموعة العمليات التي يقوم بها فرد (مدير)، أو مجموعة أفراد طبقًا لتشريعات معينة: كتوجيه الإمكانات البشرية والمادية؛ لتحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاية، وباستعمال أحسن، وأفضل الطرق في استغلال القوى البشرية المتاحة، والموارد المادية المتيسرة، وبأقل ما يمكن من الجهد، والوقت والمال. (225: 09) والإدارة تعني، أيضًا، العملية التي تمكِّن من الاستفادة المثلى من المدخلات المتاحة لدى المؤسسة من خلال عمليات: التخطيط، والتنظيم، وتنسيق جهود العاملين، والقيادة، والرقابة، عن طريق نظام اتصال جيد بين هذه العناصر، بحيث يحقق أعلى قدر ممكن من الأهداف المقررة. (204: 16) والمدير يقوم بإنجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتشمل وظائفه المحددة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ويعمل على ترجمة الخطط والسياسات إلى إجراءات فعالة؛ لتحقيق أهداف محددة. (120: 340)

ومن مجموع التعريفات السابقة، يتضح أن الإدارة تحمل معاني متعددة، منها: التسيير، الإشراف، التدبير، التنظيم، والتوجيه. وهي نشاط إنساني يُمارس لإدارة شؤون الأفراد أو المؤسسات؛ بغرض تحقيق الأهداف بطريقة منسقة ومنظمة. هذا، ويقابل كلمة الإدارة في اللغة الإنجليزية، كلمتا: Administration وManagement؛ وبالرجوع إلى معاجم اللغة الإنجليزية، يمكن تعريف وتوضيح دلالة كل منهما، حسب ما يلي:

1.1 (Administration)

يقابل كلمة الإدارة في اللغة الإنجليزية كلمة "Administration"، ومعناها تنظيم، وتشغيل عمل أو نظام، وهي مصدر للفعل "Administrate"، بمعنى يدير، أو يشغِّل، أو يوجه العمل في منظمة أو شركة. (497: 11) وقد دخلت كلمة Administration إلى اللغة الإنجليزية، للمرة الأولى منذ العصور الوسطى، في منتصف القرن الرابع عشر الميلادي تحت

اسم "administracioun"، وهي مفردة لغوية قد أخذت من اللغة الأنجلو فرنسية من كلمة "amynistraciun"، والتي قد نقلت بدورها من الأصل اللاتيني من كلمتي "administrātiō" و"administrationem" وكلاهما المصدر للفعل "administrāre". (429) بمعنى يؤدي، أو ينفذ الواجبات والمهام.

وفي اللغة اللاتينية يتكون الفعل "administrāre" من مقطعين: المقطع الأول، وهو "ad" والتي يقابلها في الإنجليزية المقطع "to" أو "toward" وهو بادئة بمعنى أن أو نحو. أما المقطع الثاني، فهو الفعل "ministrāre" والذي يقابل الفعل "Administrate" في اللغة الإنجليزية، فيأتي بمعنى: help(يساعد)، أو assist (يعاون)، أو manage (يدير)، أو control (يشرف)، أو guide (يرشد)، أو superintend (يوجه)؛ أي أن الفعل "administrāre" يستخدم- في أصله الاشتقاقي في اللغة اللاتينية، بمعنى: يساعد، أو يعاون، أو يدير، أو يشرف، أو يرشد، أو يوجه. هذا، وقد درج استخدام كلمة (Administration)، في اللغة الإنجليزية، ببدايات القرن الخامس عشر بعدة معانٍ، منها: إدارة الوصِيّ أو المسؤول لممتلكات الشخص المُتوفَّى، والتصرف فيها بموجب قرار السلطة القضائية. وكذلك، قد استخدمت بمعنى تسيير وتشغيل المهام العامة، والهيئات التي تشكل السلطة التنفيذية للحكومة. (354)

وهذا الأصل اللغوي لكلمة Administration في اللغة اللاتينية، وما تبعه من استخدام لها في اللغة الإنجليزية منذ القرن الرابع والخامس عشر، هو الأقرب في معناه، ومدلوله للمفاهيم الإدارية الحديثة؛ حيث تُعنى Administration بالإدارة والإشراف، والتوجيه، والمعاونة، والمتابعة، والإرشاد، وتلكم هي مهام ووظائف الإدارة الأساسية. هذا، وقد شاع في معظم الأدبيات- سواء الأجنبية أو العربية، أن معنى Administration يُقصَد بها- حصرًا، في أصلها اللغوي اللاتيني خدمة الآخرين، فهو أمرٌ لم يقل به أي من فقهاء اللغة، ولم تحويه ضفتا معجم لغوي أجنبي معتبر. ولعل منحاهم في ذلك هو المعنى المجازي للكلمة، بيد أنه قد حاد بالمعنى عن مدلوله، مضيقًا من معناه، ومقصده الأساسي. وقد يكون سبب ذلك أن تلك الأدبيات، لم تقف على المصادر اللغوية الأولية، حين أرجعت أصل كلمة "Administration"إلى الفعل "minister" وليس إلى الفعل "ministrāre"، والتي ذُكِر في الفقرة السابقة بأن معناه اللغوي هو: يساعد، أو يعاون، أو يدير، أو يشرف، أو يرشد، أو يوجه، وكلها معانٍ مدلولاتها تشير إلى الإشراف والإدارة بمعناها الحديث. أما بالنظر إلى الفعل "minister"، فهو مفردة لغوية، متقاربة في المعنى، تستخدم- أساسًا في اللغة اللاتينية، بمعنى: العمل تحت سلطة شخص آخر، أو تدبير أمور المنزل، أو تولي، وإدارة شئون الكنيسة، وخدمة رعاياها. ويقصد بالخدمة الكنسية هنا الإشراف على أداء الشعائر، وتقديم الخدمات الدينية بالمفهوم اللاهوتي، وليس خدمة الآخرين، بالمعنى المتعارف عليه للخدمة.(355)

وأما ما شاع استخدامه من أن كلمة Administration معناها الخدمة أو خدمة الأخرين، فإنها وإن تماشت وتوافق مع روح الإدارة، إلا أنها لَيٌّ للمعنى عن أصله، وخروجٌ به عن سياقه، وتعميمٌ له في غير محله. فالأصل لمعنى الإدارة تيسير الأمور، والإشراف، والتوجيه، ومتابعة عمليات التنفيذ والإنجاز، وبهذا ينطبق معنى الإدارة على مدلول وظائفها المعاصرة. وعليه، وفي حال إرجاع كلمة Administration إلى الفعل"minister" سيظل مدلولها الأساسي يشير إلى الإدارة، والإشراف، والرعاية، والإرشاد، والتوجيه؛ وجميعهم مكونات أساسية للمهام الإدارية، فضلًا عن كونهم المعاني والاستخدامات الأكثر شيوعًا لهذه المفردة اللغوية.

فالإدارة، إذًا، في أصلها في لغة واصطلاحًا، تعني معالجة وتسيير شئون العمل بالمعنى العام والشامل للعبارة، مع ما يستلزم ذلك من إحاطة، ومعرفة بالشؤون المطروحة للمعالجة، بما هي عليه، وبما فيها من مشكلات، وكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها، وبما يتطلب ذلك من رسم المسارات، ووضع الخطط، التي تدفع بالواقع نحو الأفضل (207: 11)

أما فيما يخص الاستخدام المعاصر لكلمة Administration، فرغم تباين استخدامها بين الإنجليزية الأمريكية والإنجليزية البريطانية، إلا أن كلتيهما تتفقان على أن Administration يقصد بها- اصطلاحًا، إدارة المؤسسات في المستويات

العليا،(492: 18)، حيث تختص الإدارة بالمسئوليات القيادية والسيادية في المؤسسة: كالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والرقابة؛ أي أن Administration تعنى بالمفهوم القيادي للإدارة، سواء كانت إدارة عامة، أو إدارة أعمال. وعليه، فيمكن استخدام Administration للحديث عن الشركات الخاصة، مثل: "أعمل في إدارة المبيعات I work in the Sales Administration department" أو حتى عند الحديث عن الهيئات والمؤسسات الحكومية، مثل:" الولايات المتحدة الأمريكية تحت إدارة الرئيس ترامب "US under the Trump administration" على حد سواء، طالما يقصد بكلمة بها الإدارة القيادة، والريادة الإدارية. (455)

وإذا، توصلنا، من هذا بأن كلمة Administration معناها الإدارة، فجدير بالذكر، أن تبين أن هناك مفردة أخرى تقابل هذا المعنى العربي، وإن اختلفت في مدلولها؛ ألا وهي "Management". وهذا ما يتم بيانه في الفقرات التالية.

1.2 (Management)

كلمة Management هي المصدر للفعل to Manage، بمعنى التعامل، والإدارة بمهارة، وممارسة الإشراف والإدارة التنفيذية، وأداء المهام بعناية، وتحقيق الأهداف المهنية. وتلك المفردة اللغوية، قد اشتقت من اللغة الإيطالية من الكلمة "maneggiare" والمأخوذة من الأصل اللاتيني "manus" بمعنى "يد".(430) وقد دخلت Management إلى اللغة الإنجليزية منذ منتصف القرن السادس عشر الميلادي، واستخدمت بمعنى ترويض، وتدريب الخيول (456) فالمعنى الأصلي للفعل يدل على التعامل، والتناول باليد، واستخدام اليد في العمل. وحاليًا، تستخدم كلمة Management للدلالة على القدرة على إدارة وإنجاز العمل، أو التعامل مع المواقف بنجاح، أو القدرة على إدارة مهمة ما والتحكم في نتائجها. (279) وعليه، فكلمة Management يقصد بها-اصطلاحًا، الإدارة على مستوى التشغيل، والتنفيذ المباشر.

وإذا كانت كلمة الإدارة في اللغة العربية يقابلها في اللغة الإنجليزية مفردتان أساسيتان، وهما: Administration وManagement؛ فأيهم أصح لغويًا للاستخدام في المجال التربوي: Education Management أم Education Administration وهل School Management مرادفة لغويًا لمصطلح School Administration؛ بحيث يمكن استخدام أي من المصطلحات دون الإخلال بالمعنى المقصود؟ إن كلمتي Management و Administration وإن اختلفتا في المدلول إلا أن لهما معنى متقارب في اللغة الإنجليزية. ولعل ما أوجَد مشكلة الخلط بينهما؛ هو التباين والاختلاف اللغوي بين طبيعة اللغة العربية، واللغة الإنجليزية حيث تستخدم اللغة العربية كلمة واحدة فقط "إدارة" للدلالة على كلا المفردتين الإنجليزيتين دون التمييز بينهما، رغم وجود فارق كبير في مدلولهما واستخدامهما في اللغة الإنجليزية. وللتمييز بين هاتين المفردتين، يجب إدراك الفرق بينهما لغويًا واصطلاحًا، كما سبق الإشارة إليه.

وفي الأدبيات العربية لعلم الإدارة، قد يميل البعض إلى استخدام المقابل اللغوي لكلمة إدارة في اللغة الإنجليزية بكلمة Management في حين يرى البعض الأخر أن المقابل الأدق في الاستخدام هو كلمة Administration. وأتت محاولات عديدة للتفريق بين كلا المقابلين؛ حيث زخمت الأدبيات بوفرة في الآراء التي تعاملت مع هذين المفهومين ما بين مؤيد ومعارض. فتارة نجد المؤيدين لرأي أن المرادف الإنجليزي للفظ (الإدارة) في اللغة العربية هو Management، والتي يقصد بها توجيه، وتسيير أعمال المشروع؛ بغية تحقيق الأهداف المحددة الموضوعة له. ومن مهام من يتولى عملية الإدارة، وفق هذا التعريف، أن يقوم بعمليات التخطيط، ووضع السياسات، التنظيم، والتوجيه، والمتابعة. أما Administration فيرجعونها إلى الأصل اللاتيني بمعنى الخدمة، انطلاقًا من أن من يتولى العمل الإداري يعمل على خدمة الآخرين. (27: 73) ولعل أصحاب هذا الرأي أخذوا بجزء من المعنى لكلمة Administration في أصلها اللاتيني، دون التحقق من مدلولها، وأطلقوا عموم اللفظ بمنأى عن مقصده ومدلوله اللغوي الأساسي. وربما يكون أصحاب هذا الرأي- التعميم، قد وقعوا في إشكالية أخرى؛ وهي تجريد الإدارة من خصائها ووظائفها الأساسية، إذا اقتصر معناها على الخدمة.

ويأتي آخرون برأي يفرق بين كلا المفهومين، وفق الثقافة المستخدِمة له. فالمفهوم الأميركي لهذين المرادفين يرى أن Administration تشير إلى المهام الإدارية في المستويات العليا داخل كل منظمة أو مؤسسة، في حين أن كلمة Management تشير إلى المهام الإدارية في المستوى التنفيذي أو التشغيلي. ويختلف الأمر في المفهوم البريطاني؛ حيث يرى هذا المفهوم أن كلمة Administration تستخدم مع المؤسسات التي تندرج تحت الإدارة العامة بينما تأتي Management لتستخدم مع المؤسسات التي تندرج تحت إدارة الأعمال. (10: 8)

وخروجًا من هذا السجال اللغوي، اقتصر البعض عند الحديث عن الإدارة في الحياة التعليمية، على استخدام مصطلحAdministration ، مع الإدارة التربوية/التعليمية، Education Administration؛ للدلالة الأنشطة، والممارسات الإدارية التي يعمل عليها الإداريون في المستويات العليا من الإدارة التعليمية، ووزارات التربية والتعليم، أو في إدارات التعليم، ومهمتها التنسيق، والإشراف على السياسة التعليمة، ومراعاة تحقيقها للسياسة العامة للدولة. بينما المصطلح الثاني Management، ليستخدم مع الإدارة التربوية المدرسية School Management؛ ليطلق على الوحدات التنفيذية على مستويات المدارس وهي الوحدة الأساسية التي تعمل على تطبيق، وتنفيذ السياسة التربوية ميدانيًا. وتعبر عن الممارسات التنفيذية، والمهام التشغيلية التي يقوم بها مدير المدرسة، وفريقه؛ لأداء العمل داخل المؤسسة المدرسية، بما يحقق الأهداف الموضوعة بشكل أمثل (15: 24) ويوضح الشكل رقم (1) بعضًا من الاختلافات الأساسية في مدلول استخدامات كلمتي: Management و Administration على المستوى الإجرائي.

المقارنة بين Administration و Management

Management	مجالات المقارنة	Administration
الإدارة التنفيذية التي تقوم بمتابعة وتنفيذ الأعمال	المعنى	الإدارة العليا في المؤسسات صاحبة الرؤية والفلسفة للمؤسسة
الوسطى والدنيا	المستويات الإدارية	العليا
تشغيلي	الدور	قيادي
تنفيذ وتحقيق والخطط	المهام	رسم السياسات والخطط والإشراف والمتابعة على التنفيذ
إدارة الأعمال	نطاق العمل	الإدارة العامة
تحدد الآليات والكيفية الأنسب للوصول للأهداف	الأهداف	تضع الأهداف المطلوب الوصول إليها
تواجد مباشر وتفاعل دائم مع العاملين	العاملين	تواصل عبر مستويات إدارية متنوعة
تطويرية، إنسانية	المهارات المطلوبة	تصورية، إبداعية، خلاقة
محدودة النطاق	الرؤية	بعيدة المدى

شكل رقم: (1) **المقارنة بين مدلول مفردات الإدارة** **المصدر:** (233: 327)

يوضح الشكل رقم (1) المقارنة بين مفهومين أساسيين في مجال الإدارة هما: (Management) و(Administration) وكما يتضح من هذا الشكل، فإن كلا المفهومين متشابكان إلى حد كبير، ولكل منهما دلالات ومسؤوليات محددة.

فبالنسبة للمصطلح (Management) نجدها تتسم بما يلي:

- **التركيز على التنفيذ :**تهتم الإدارة بشكل أساسي بتنفيذ المهام اليومية والعمليات التشغيلية للمؤسسة.
- **الطبيعة العملية :**تميل الإدارة إلى أن تكون أكثر عملية وتركز على تحقيق الأهداف المحددة.
- **المستويات الإدارية :**تشمل الإدارة المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، حيث يتعامل المدراء مع الموظفين مباشرةً.
- **المهارات المطلوبة :**تتطلب الإدارة مهارات عملية مثل التنظيم، والقيادة، وحل المشكلات.

وبالنسبة للمصطلح (Administration) نجدها تتسم بما يلي:

- **التركيز على التخطيط والسياسات:**

تهتم الإدارة العامة بوضع السياسات العامة للمؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط للمستقبل.

- **الطبيعة الاستراتيجية:**

تميل الإدارة العامة إلى أن تكون أكثر استراتيجية وتركز على الرؤية طويلة الأجل للمؤسسة.

- **المستويات الإدارية**

:تشمل الإدارة العامة المستويات الإدارية العليا، حيث يتعامل المدراء التنفيذيون مع اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- **المهارات المطلوبة :**تتطلب الإدارة العامة مهارات استراتيجية مثل التخطيط، الرؤية، واتخاذ القرارات.

ويتبين من الشكل رقم (1) أن كلا المفهومين يهدفان إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتمدان على الموارد البشرية والمادية. وفي المقابل تختلف Management وAdministration في مستوى المسؤولية، والمهارات المطلوبة، والتركيز على الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. ويمكن تلخيص العلاقة بين كلا المفردتين على أنها علاقة تكاملية، حيث تعمل الإدارة على تنفيذ الخطط والسياسات التي تضعها الإدارة العامة. وبالتالي، فإن كلا المفهومين ضروريان لنجاح أي مؤسسة.

وإجابة على السؤال الذي سبق طرحه، يرى المؤلف أن كلمة Administration، وكلمة Management تتقاربان إلى حدٍ كبيرٍ عند ترجمتهما إلى اللغة العربية، وهو ما ينتج عنه خلط في استخدام أي من الكلمتين بديلة للأخرى. ومع هذا، يجب التأكيد على أن كلمة Administration يقصد بها الإدارة على المستويات القيادية العليا، بمفاهيمها النظرية، وفي المقابل يقصد بكلمة Management الإدارة على المستوى التنفيذي بمفاهيمها، ومهامها، وممارساتها التشغيلية. وعليه، فكلمة Education يعد المرداف الأنسب للاستخدام معها كلمة Administration فنقول Education Administration وليس Education Management، وذلك لأن إدارة التربية/التعليم من مهام الإدارات العليا. أما على مستوى الإدارة التربوية المدرسية، فكلمة School يجوز أن يستخدم معها كلا المفردتين؛ فيمكن القول School Administration حسب الطريقة البريطانية؛ باعتبار أن المدارس في أغلبها مؤسسات عامة، أو يمكن القول School Management وفق الطريقة الأمريكية، باعتبار أن الإدارة التربوية المدرسية، هي إدارة على المستوى التنفيذي

2. الإدارة في تعريفات الرواد الأوائل:

وبالنظر إلى كتابات منظري علم الإدارة ومؤسسيه، نجد أن تعريفاتهم رغم تنوعها، إلا أنه تنوعٌ يكمل بعضه بعضًا، ويؤكد على خصائص مفهوم الإدارة بمدلوله الشامل:

2.1 يُعرِّف أبو الفكر الإداري- **فريدريك تايلور** Frederick Taylor، الإدارة- في كتابه إدارة الورشة "Shop Management"، بأنها المعرفة الصحيحة لما يريد المدير من العمال أن يقوموا بعمله، ومن ثم رؤيته إياهم يعملونه بأفضل وأرخص الطرق. (514: 04)

2.2 أما **أوليفر شيلدون** Oliver Sheldon فيعرفها في كتابه فلسفة الإدارة "The Philosophy of Management"، بأنها: الوظيفة الصناعية المعنية بتحديد سياسة المؤسسة، وتنسيق التمويل والإنتاج والتوزيع، وتنظيم العمل بالمؤسسة، والرقابة العليا لرجل الإدارة، وللسلطة التنفيذية بالشركة. (490: 32)

2.3 ويضيف **دالتون ماكفارلاند** Dalton McFarland لمفهوم الإدارة بُعدًا تشاركيًا؛ حيث يذكر في كتابه الإدارة: مبادئ وممارسات "Management: Principles and Practices" تعريفه لمفهوم الإدارة، قائلًا: تعرَّف الإدارة نظريًا بأنها العملية التي يقوم المديرون من خلالها بإنشاء، وتوجيه، وتشغيل المؤسسة، والمحافظة عليها؛ من خلال جهد بشري تعاوني منهجي، ومنسق. (425: 05)

2.4 ويركز **ويليام سبريجال** William Spriegal على علاقة الإدارة بتحقيق الأهداف؛ حيث يعرف الإدارة في كتابه مبادئ تنظيم الأعمال والتشغيل "Principles of Business Organization and Operation" بأنها: الوظيفة الأساسية للمؤسسة، التي تهتم بتوجيه، ومراقبة الأنشطة المختلفة؛ لتحقيق أهداف العمل. (499: 47)

2.5 ويعرف **جون ڤيج** John A. Veig الإدارة بأنها الإجراءات المحددة المتخذة؛ لتحقيق أهداف واضحة، عبر الترتيب المنهجي لشئون العمل، والاستخدام المحسوب للموارد؛ بهدف تحقيق تلك الأهداف التي نريد إنجازها، وفي نفس الوقت منع وقوع أي أمور قد لا تتوافق مع مقاصد الإدارة، ونواياها. والإدارة- بذلك، هي تنظيم العمالة، والمواد المتاحة من أجل الحصول على ما هو مرغوب فيه، بأقل تكلفة من الطاقة، والوقت، والمال. (442: 56)

2.6 ويعرف **جيمس ماكاني** James McCanny الإدارة بأنها: تنظيم، واستخدام الأفراد والمواد؛ لتحقيق هدف ما. وهي المهنة المتخصصة للمديرين الذين لديهم مهارات تنظيم، وتوجيه الأفراد والمواد. والمدير مثل المهندس، الذي لديه مهارة البناء، أو الطبيب الذي لديه مهارة فهم وتشخيص الأمراض البشرية. (421: 16)

2.7 وأتي **رالف دايفس** Ralph Currier Davis ليؤكد على الجانب العلمي في الإدارة؛ حيث يعرفها في كتابه المنظمة الصناعية والإدارة "Industrial Organization and Management" بأن الإدارة تعتبر نشاطًا عقليًا في المقام الأول، والذي يتعلق إلى حد كبير بالتخطيط، والتنظيم، والرقابة على عمل الآخرين في تحقيق أهداف المجموعة. والإدارة علم تطبيقي، يقوم على استخدام العديد من العلوم الأخرى. (296: 11)

2.8 كذلك، يعرف **أوردواي تيد** Ordway Tead الإدارة بأنها مجموعة متنوعة من العناصر والمكونات، التي تعمل معًا؛ لإنجاز بعض المهام المحددة. والإدارة، في المقام الأول، هي توجيه الأشخاص؛ لتحقيق بعض الأهداف المشتركة، وهي عملية شاملة، لتكامل الجهود البشرية حتى يتم الحصول على النتيجة المرجوة. وهي القوة المركزية للدافع، والروح التحفيزية التي تجعل المؤسسة تعمل لتحقيق أهدافها. (442: 57)

2.9 ويُعرِّف عالم النفس الشهير **رينيه ليكرت** Rensis Likert الإدارة في كتابه التنظيم الإنساني: إدارته وقيمته "The Human Organization: Its Management and Value" أربعة أنماط إدارية مختلفة في إدارة المؤسسات، ويخلُص من تعريفه لتلك الأنماط إلى أن الإدارة هي عملية العمل مع الآخرين، ومن خلالهم؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بشكل فعال. (400: 14)

2.10 ويجمع **لوثر جوليك** Luther Gulick الوظائف الإدارية في تعريفه لمعنى الإدارة، والوارد في كتابه ملاحظات في علم الإدارة "Notes on The Theory of Organization"؛ حيث يُعرِّف الإدارة بأنها عمليات "POSDCORB"، وهي كلمة تجمع الحروف الأولى في اللغة الإنجليزية لعمليات: التخطيط Planning، والتنظيم Organizing، والتوظيف Staffing، والتوجيه Directing، والتنسيق Co-ordinating، وإعداد التقارير Reporting، وإعداد الميزانيات Budgeting. (348: 13)

2.11 والتعريف الأخير هو ما اتفق معه رائد علم الإدارة **هنري فايول** Henri Fayol في كتابه الإدارة العامة والصناعية "General and Industrial Management" والذي جاء ليعطي للإدارة تعريفًا جامعًا. وحسب فايول، فإن الإدارة يقصد بها القدرة على التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة. (319: 06)

وطوال رحلتها، اعتبرت الإدارة مهمة حيوية رئيسية لكل نشاط إنساني في أي حضارة أو مجتمع. فالإدارة تعد آلية توظيف الموارد المتوافرة بشقيها المادي والبشري؛ لتحقيق الخطط الموضوعة، وتنفيض الأهداف المنشودة؛ وفق أسس، ومفاهيم منظمة. ويتحقق هذا المأرب عبر منظومة متكاملة، ومترابطة من عمليات وضع الرؤى، ورسم السياسات، وتحديد للأهداف المنشودة، وصياغة الخطط العملية القابلة للتطبيق، وتوجيه وتنظيم جهود الأفراد؛ لتنفيذ تلك الخطط، ومتابعة الأداء للتحقق من تلاقي نتائج العمل مع الخطط الموضوعة. (187: 28) وصولًا إلى مرحلة التقويم؛ لتحليل، وتفسير أوجه القوة أو القصور، فيما تم من ممارسات؛ أملًا في الاستفادة من تلك النتائج، سواء في تعديل الممارسات الإدارية الجارية، أو مراعاة ما توصلت إليه من خبرات مكتسبة مستقبلًا فيما يستجد وضعه من خطط وأعمال.

والإدارة، بذلك، هي محصلة ما يقوم به أفراد مؤسسةٍ أو منظمةٍ ما؛ لتنفيذ العمل عبر مجموعة من الآليات والوظائف كالتخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والمتابعة، والإشراف، والرقابة، وتقويم أعمال وأداء الأفراد، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والمجتمع بأسلوب يضمن جودة العمل، ويحقق أعلى معدلات الإنتاجية. (67: 17) وتعتبر الإدارة- في جوهرها، عملية اتخاذ قرارات، تعمل على توجيه القوى البشرية والمادية، المتوافرة لدى مجتمع ما؛ لتحقيق أهداف ذلك المجتمع المرغوبة على أكمل وجه ممكن، وبأقل التكاليف، في إطار الظروف البيئية المحيطة به. فالإدارة، إذًا، بمعناها العام هي الوصول إلى الأهداف باستعمال أفضل الوسائل في استغلال القوى البشرية، والموارد المادية المتوافرة بأقل ما يمكن بذله من الجهد، والوقت، والمال. (205: 15)

ومع تطور وتعقد الحياة الإدارية، لم يعد معنى الإدارة قاصرًا على عملية اتخاذ القرار، ومتابعة أعمال الموارد البشرية، أو مجرد القيادة الحريصة على تحقيق الأهداف، ولكن قد اتسع مفهومها، ليضم جوانب متعددة تضاف إلى عملية اتخاذ القرار، مثل: حسن تقسيم وتنظيم العمل، والتوجيه، والتنسيق، والإشراف والمتابعة، عبر قيادة محفزة لروح التفاعل، ومثيرة لدافعية مرؤوسيها؛ لتحقيق الأهداف في مناخ ودي من العلاقات الإنسانية الطيبة. (67: 14) فالإدارة، إذًا، تشير إلى منظومة العمليات التي من خلالها يتم تنظيم، وتوجيه الموارد البشرية والإمكانيات المادية؛ تنظيمًا، وتوجيهًا هادفًا؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التي تقودها الإدارة. وبهذا، فالإدارة هي القدرة على تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين؛ من خلال تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقويم أعمالهم وجهودهم في القيام بما يكلفون به من أعمال. وهي تعد فنًا، ومهارةً في تنظيم، وقيادة أنشطة جماعة من الأفراد؛ لتحقيق أهداف مشتركة بينهم. (15: 20)

وبالنظر إلى ما سبق من تعريفات للإدارة، كما قدمها أبرز منظري علم الإدارة ورواده، ورغم التنوع الظاهر في هذه التعريفات، إلا أنها تتكامل لتُبرز الخصائص الجوهرية لمفهوم الإدارة؛ من حيث كونها علمًا، وفنًا، يتضمن التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة؛ لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية. ولعل التباين في الرؤى المقدمة بين التركيز على الجوانب العلمية، الإنسانية، والعملية للإدارة، مما يعكس التطور المستمر لهذا الحقل العلمي. كذلك، يمكن اعتبار هذه التعريفات مراحل تطور في فهم الإدارة، حيث انتقلت من التركيز على الكفاءة الإنتاجية إلى النظرة الشاملة التي تجمع بين الجوانب الإنسانية، العلمية، والعملية. ويُظهر هذا التطور تأثر علم الإدارة بالسياقات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. فعلى سبيل المثال: فإن تعريف تايلور يعكس الحقبة الصناعية التي ركزت على زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف. وفي المقابل، فإن تعريف جوليك، وفايول يُظهر تطور الإدارة إلى عملية متكاملة، تشمل كل الوظائف التنظيمية. بينما تُبرز تعريفات ليكرت، وماكفارلاند أهمية البعد الإنساني والتشاركي في تحقيق الأهداف.

هذا، وعلى رغم التنوع الظاهر في تعريفات الإدارة، إلا أن هناك عناصر مشتركة ومتكاملة يمكن استخلاصها، ومنها:

التركيز على الأهداف: جميع التعريفات تتفق على أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

- **استخدام الموارد:** تُبرز التعريفات أهمية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.
- **الوظائف الإدارية:** التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة هي ركائز أساسية في جميع التعريفات.
- **البُعد الإنساني:** معظم التعريفات تُشير إلى أهمية الجهد التعاوني والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف.
- **المرونة التطبيقية:** الإدارة تُعتبر علمًا تطبيقيًا ديناميكيًا قادرًا على التكيف مع البيئات المختلفة.

ويُظهر عموم الطرح السابق أن الإدارة ليست مجرد وظيفة تنظيمية، بل هي علم وفن يتداخل فيه الجهد البشري مع المنهجية العلمية لتحقيق الأهداف. التنوع في تعريفات الإدارة يُثري هذا الحقل العلمي ويُبرز قدرته على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعلها أداة حيوية في قيادة المؤسسات نحو النجاح. وعليه، يمكن تعريفًا للإدارة بأنها: عملية تنظيم الموارد البشرية والمادية، وتوجيهها بكفاءة وفعالية؛ لتحقيق الأهداف المحددة، وباستخدام التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، مع مراعاة التوازن بين احتياجات الأفراد ومتطلبات المؤسسة، وهي نشاط يتسم بالديناميكية والمرونة، يجمع بين العلم والفن، ويهدف إلى تحسين الأداء، واتخاذ القرارات؛ لتحقيق النجاح، والاستدامة.

ثانيًا: أنماط الإدارة:

إن تقدم الأمم يعود إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية، والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية، ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في مواقع متأخرة. (194: 08) وإذا كانت الإدارة هي حسن استغلال الموارد في تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، عبر عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والرقابة، والتقويم، فإن طبيعة هذه الأعمال، تُقِّسم الإدارة إلى نوعين أساسيين: (157: 37)

1. **الإدارة العامة:** وتتولى تنفيذ الأعمال، وتحقيق الأهداف المتعلقة بالسياسة العامة للدولة؛ ويشمل ذلك: الأعمال والخدمات الحكومية على كافة أشكالها وأنشطتها؛ سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو تجارية، أو صناعية، أو صحية، أو تعليمية.
2. **إدارة الأعمال:** وهي التي تتولى قيادة، وتشغيل، وإدارة المؤسسات المملوكة للأفراد؛ سواء كانوا أفرادًا طبيعيين، أو أفرادً اعتباريين، أو المؤسسات ذات الملكية الخاصة.

وسواء كنا نتعامل مع الإدارة العامة، أو إدارة الأعمال فهما توأمان، قد ولدا من رحم واحد- الإدارة، ويخضعان لنفس أسس، ومبادئ الإدارة المجردة، ولا يختلفان إلا من حيث مجال التطبيق؛ ما بين الملكية العامة للدولة، أو الملكية الخاصة للأفراد. وحتى هذه الاختلافات فيما بين الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، تتجه نحو الانحسار خلال الآونة الأخيرة في ظل التغيرات المتسارعة في الاقتصاد العالمي والإقليمي، وفي الأدوار الجديدة للدولة، وتأثيرات العولة، وفلسفة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتفاعل الواسع مع الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتبني المنظرين في مجال الإدارة العامة للأفكار والتوجهات الحديثة في إدارة الأعمال. (49: 50)

ثالثًا: الخصائص العامة للإدارة:

الإدارة هي عمليةٌ عالميةٌ شاملةٌ تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على الموارد البشرية والمادية. وباستعراض ما ذُكِر تعريفات متعددة للإدارة، يمكن الوصول إلى بعض الخصائص والسمات

العامة للإدارة، تبرز العديد من الجوانب، التي تعكس أهمية الإدارة، ودورها الحيوي في السياق التنظيمي للمؤسسات. ولعل أهم تلك السمات والخصائص، ما يلي: (115: 19)

1. **الصفة التنظيمية:** تعتبر الإدارة عملًا منظمًا بعيدًا عن العشوائية، تقوم على توليف جهود العاملين؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وتعمد إلى التوفيق بين العديد من المتناقضات، فالمنظمة لها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وموارد مادية محدودة، وللأفراد حاجاتهم وأهدافهم الشخصية، وهم ذوو شخصيات متغايرة وبيئات مختلفة. ولذلك فقد عرفت الإدارة بأنها "فن جمع المتناقضات".
2. **الصفة الهدفية:** تنشأ المنظمة عادة لتحقيق هدف محدد، وتعمل الإدارة على توجيه جهود العاملين فيها لتحقيق هذا الهدف؛ بأقل جهد وكلفة، وأسرع وقت، وبأفضل نوعية ممكنة.
3. **الصفة الجماعية:** تعرف الإدارة بأنها جمع جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك. فالإدارة لا تؤمن بالعمل الفردي والجهد المبعثر. ومع أن التنظيمات توظف أفرادا لأداء العمل فيها، إلا أن هؤلاء الأفراد يعملون ضمن أقسام وإدارات أو جماعات يتفاعلون معها، ويؤثرون بقيمها ومبادئها في الآخرين، ويتأثرون هم أنفسهم بها.
4. **الكفاءة والفاعلية:** ويقصد بالكفاءة Efficiency العمليات التي يقوم التنظيم من خلالها بتحقيق الحد الأعلى من الأهداف باستخدام الحد الأدنى من الموارد. أما الفاعلية Effectiveness فيقصد بها مدى تحقيق التنظيم لأهدافه من خلال الموارد المتوافرة. وقد تزايد اهتمام التنظيمات بعنصري الكفاءة والفاعلية؛ نظرًا لندرة الموارد المتاحة، وزيادة توقعات الناس في الحصول على منتجات ذات جودة عالية، وخدمات متميزة بأسعار منافسة.
5. **إنسانية الوسائل:** تم التركيز على هذه الصفة بعد ظهور المدرسة السلوكية، التي ركزت على وجوب ابتعاد الإدارة عن الظلم والتسلط، والاهتمام بمعاملة العاملين بوسائل إنسانية، تحفظ للإنسان كرامته؛ لما لذلك من أثر إيجابي على روحه المعنوية، وعلى المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة الأمر الذي ينعكس إيجابًا على إنتاجية العاملين، ومستوى رضاهم، وولائهم التنظيمي.
6. **المشروعية:** لابد أن تكون الوسائل المتبعة في تحقيق الأهداف مشروعة قانونيًا، فالغاية هنا لا تبرر الوسيلة.

وأيضًا من الخصائص العامة للإدارة: (38: 25)

7. **الصفة الاجتماعية:** على الرغم من أن للإدارة قواعدها والأسس، التي تستند عليها، والمبادئ التي تحكم في ممارستها. فإنها تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع بعضهم، ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
8. **تعدد المجالات:** وهذا يعني أن الإدارة لا تقتصر على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية؛ لذلك فإنها تُستخَدم في المجالات الإنتاجية، ومجالات الخدمات. وتُمارس في المجال الاقتصادي، والاجتماعي، والتعليمي.
9. **تعدد المستويات:** تعمل الإدارة عبر العديد من المستويات التنظيمية؛ سواء في مستوى القمة، أو المستوى الإداري المتوسط، أو المستوى الإشرافي المباشر، أو مستوى الخط الأول.
10. **جوهرية اتخاذ القرارات:** إذا كانت الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات فان كل عملية من هذه العمليات تمارس من خلال القرارات التي تتعلق بها، لذلك نقول عن القرارات التي تتخذ في العملية التخطيطية بالقرارات التخطيطية وهي القرارات التي تتضمن تحديد الأهداف واختيار الخطط الملائمة.
11. **أيكولوجية الإدارة:** تتأثر الإدارة بظروف بيئتها، بما تشتمل عليه هذه البيئة من قوى ومتغيرات، سواء أكانت متغيرات اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو تكنولوجية.

تبين تلك الخصائص السابقة الطبيعة المتعددة الأبعاد للإدارة باعتبارها نشاطًا إنسانيًا وتنظيميًا حيويًا. تُظهر الخصائص العامة للإدارة قدرتها على التأقلم مع المتغيرات البيئية والاجتماعية، مع الحفاظ على مبادئ الكفاءة، الفاعلية،

والمشروعية. ويتضح من هذا الطرح أن الإدارة ليست مجرد عملية ميكانيكية لإدارة الموارد، بل هي فن يجمع بين التنظيم المنهجي، والبُعد الإنساني؛ لتحقيق أهداف محددة في سياقات تنظيمية مختلفة. إن فهم الخصائص العامة للإدارة يمثل خطوة أساسية نحو تحسين الأداء المؤسسي. فالإدارة ليست مجرد أدوات وعمليات، بل هي فلسفة تتطلب التفاعل الإنساني والتكيف مع الظروف المتغيرة. إن مراعاة مثل هذه الخصائص في بيئات العمل، وتعزيزها، يمكن- بلا شك، في أن يسهم في بناء مؤسسات أكثر فعالية ونجاحًا.

رابعًا: الإدارة علم ،أم فن ،أم خبرة؟!

تعتمد الجوانب المكونة للطبيعة العمل الإداري على المعارف العلمية والأكاديمية، والمَلَكات والقدرات الشخصية لرجال الإدارة. وحيث إن الإدارة تسير على منهج علمي منظم، في توجيه وقيادة جهود الآخرين؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن تلك الإدارة يجب أن تتمتع بحكمة، وفن، وسياسة في قيادة هذه المؤسسة. وهذا المنطلق يثير التساؤل عما إذا كانت الإدارة عمليةً عِلميّةً مجردةً، أم هي قدراتٌ فنيةٌ بحتةٌ، تختلف حسب الصفات والسمات الفردية لكل رجل إدارة، أم هي محصلة للخبرات المكتسبة من ممارسات العمل الإداري. وبمعنى آخر: هل الإدارة علم، أم فن، أم خبرة؟ إن الإجابة على هذا السؤال محور اختلاف، وجدال بين المتخصصين؛ فمنهم من يرى أن الإدارة هي علمٌ مجردٌ، يُدرَّس، ويُتعلَّم، وأن الإدارة لها أصول ومنهجية وأسس علمية لابد من اتباعها. ومنهم من يتمسك برأيه بأنها فنٌ، وقدراتٌ، ومواهبٌ فرديةٌ، وليست علمًا. ولكل من الحزبين حججه التي يصادق بها على قناعاته، وبراهينه وأدلته التي يدافع بهما عن مذهبه. وفي عموم الأمر، لم يصرح أي من المفكرين في علوم الإدارة أن الإدارة علم صرف، ولا أدعى أحدٌ منهم أنها فنٌ محضٌ.

إن النظر إلى أراء منظري علم الإدارة، وما أفصحوا عنه في مؤلفاتهم، سواء أكان ذلك بشكل صريح أو ضمنيًا، يبين أن الإدارة بالنسبة إليهم هي مزيج مركب ما بين العلم والفن؛ وتتفاوت النسب بين العلم والفن في المهام الإدارية بحسب طبيعة، وحجم المؤسسة، ومجال نشاطها، وكذلك وفقًا للظروف، والبيئة المحيطة التي توجد بها المؤسسة، وتعمل بها، بل وبطبيعة رجل الإدارة وملكاته الشخصية. ويعتمد نجاح إدارة تلك المؤسسات على القدرة على التوفيق بين مجموعة كبيرة من المقومات، سواء داخل المؤسسات أو في البيئة المحيطة بها. (207: 33)

ولذلك، لا يمكن الوقوف إلى جانب طرفٍ دون الآخر في إجابة هذا السؤال؛ فلا يمكننا أن نزعم أن الإدارة علم محض، أو أنها فن صِرف، أو أنها لا تتعدى كونها مجموعة من الخبرات المكتسبة. وحقيقة الأمر، إن الجانب العلمي في العمليات الإدارية، يهتم بالمعارف، والنظريات، والمبادئ الإدارية المثبتة بالأدلة والبراهين العلمية المقبولة. ويُكمِل هذا الجانب المهارة والموهبة، وتوظيف رصيد الخبرات المكتسبة لدى رجال الإدارة في تطبيق، وحسن استغلال هذه المعارف، وهذا الجانب بطبيعته يعد جانبًا فنيًا، يعتمد على التقدير، والإحساس بالموقف، وطريقة الإدراك، والتعبير والوصف؛ لتحليل الأعباء الإدارية اليومية. وعليه، يمكِّننا الزعم بأن الإدارة قوامها العلم والفن معًا؛ فلا تمام لأحدهما دون صاحبه. فالعلم الإداري لا يغني وحده عن المهارات والقدرات الفنية، والمهارات الفنية ليست كافية وحدها؛ دون الاعتماد على أسس، ومعايير علمية؛ تحكم، وتنظم الممارسات الإدارية.(10: 26)

وهذه النتيجة هي ما اطمئن إليها معظم علماء الإدارة، وباحثو علومها، حيث يرون أن الإدارة هي خليط من العلم والفن، تقوم الإدارة عليهما معًا، ولا يمكن الاستغناء عن أي من هذين المكونين دون الآخر. فالإدارة تعد علمًا في أخذها بالمبادئ والأصول العلمية المتعارف عليها، وتوظيفها لمناهج البحث العلمي في الوصول إلى نظرياتها، ووضعها قيد الفحص والتحليل. كما أنها تعتبر فنًا؛ لاعتمادها على القدرات الشخصية، والمهارات الابتكارية، والمواهب الإبداعية في العمل. وهو ما ذهب بأحدهم للقول بأن الإدارة "فن استخدام العلم" حيث إنها علم، له أصوله وقواعده، ويكمُن جانبها الفني في وضع

أصول وقواعد هذا العلم موضع التطبيق؛ عبر الاختيار الواعي من بين العديد من البدائل والخيارات لتلك القواعد، والأصول العلمية، بما يتناسب وطبيعة كل موقف إداري.(332: 11-12)

وعليه، يمكن القول إن الإدارة فيها خصائص العلم، وفيها ملامح الفن؛ وذلك وفقًا للتعريفات السائدة عن مفهوم العلم، ومفهوم الفن. والإدارة بذلك تعتبر **فن تطبيق العلوم الإدارية**. فالإدارة علمٌ بالقدر الذي تعتمد في على مناهج البحث العلمي الموضوعي، وتهتم باستخلاص النظريات التي تفسر السلوك الإداري، وتتنبأ بالظواهر الإدارية. والإدارة فنٌ بالقدر الذي تعتمد فيه على مزج الخبرة والمهارة بغيرها من الصفات الشخصية من أجل تحقيق غاياتها. ولما كان الجمع بين العلم والفن في مجال العمل الإداري هو الدعامة التي يستند إليها رجل الإدارة، فإن الإدارة سوف تظل عملًا واقعًا بين العلم والفن، ولن تكون يومًا علمًا بالمعنى المعمول به الآن، ولا فنًا بالمعنى المتفق عليه للفن في وقتنا الحاضر.

ويميل المؤلف إلى القول بأن أقرب الصفات، وأكثرها انطباقًا على الإدارة في إطار المفاهيم السائدة، والتطبيقات الممارسات العملية التي تقوم بها الإدارة في الحياة التنظيمية حاليًا، هي صفة المهنة؛ فالإدارة مهنة، كغيرها من المهن: كالطب، والمحاماة، والتدريس، والهندسة. ومرجع ذلك أنه لابد لأي مهنة أن تقوم، وتستند على رصيد من العلم والمعارف الأكاديمية، يصاحبها ويدعمها رصيد من الحكمة أو الخبرة العملية الفريدة في نوعها في مجال التخصص. وفضلًا على ذلك، لابد من أن يتوافر في أصحاب هذه المهنة قدرٌ كاف من الفن، والمهارة الفردية في استخدام هذا الرصيد المعرفي العلمي والخبرات في توظيف علمهم وخبراتهم عند ممارسة الأنشطة المهنية المختلفة.

وتعريف الإدارة كمهنة، قد جمع في مدلوله بين كونها علمًا، وفنًا، وخبرة، وتخصصًا، فضلًا على كونها مسئوليةً تنظيمية. فالمهنة لها شروط للترخيص بمزاولتها، وليست عملًا لمن لا يستحقه، وهذا ما ينطبق على أعمال الإدارة بمفهومها الحديث. (94: 96) وسواء كانت الإدارة علمًا، أم فنًا، أم مزيج بين العلم والفن، إلا أنه لا يخفى على أحد أن هناك بعض السمات الأساسية لأي إدارة ناجحة، لعل من أهمها: (96: 15)

1. المرونة والتفاعل الإيجابي في التعامل مع المستجدات الخارجية، والاستفادة من الأفكار الجديدة.
2. الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة، وترتيب آلياتها المطلوبة، وتخطيط، ومتابعة الأنشطة.
3. التقييم المستمر والتطوير الدائم، وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة.
4. تنويع الحوافز، ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند العاملين.
5. توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين.
6. التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية، وعدم تجاهلها داخل المؤسسة.
7. التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة رسميًا ووديًا.
8. الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى، والظروف والتجارب الشبيهة لمجال المؤسسة.
9. توفير الاحتياجات المادية، والبشرية لدعم الأداء العام للمؤسسة.
10. التنمية الدائمة لأفراد المؤسسة؛ لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات؛ لضمان التحسن المستمر من جهة، وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى.

وبالنظر إلى الإدارة التربوية من هذا المنظور، ندرك أن الإدارة التربوية هي علم يتطلب أسسًا علمية، ومناهج بحثية؛ لتحليل الظواهر الإدارية وتفسيرها. وفي السياق التربوي، يُستخدم الجانب العلمي في التخطيط التعليمي، تصميم المناهج الدراسية بناءً على معايير الجودة التعليمية، كما يتم قياس كفاءة المؤسسات التعليمية من خلال أدوات علمية مثل التقييمات والاختبارات. ويتم تطبيق هذا الجانب العلمي للإدارة التربوية من خلال الاعتماد على علوم التربية، وعلم النفس

التعليمي، والإحصاءات التربوية؛ لتخطيط العمليات التعليمية وتقييمها. فالإدارة التربوية- كعلم، تُعزز قدرتها على التعامل مع المشكلات التنظيمية باستخدام نظريات مثبتة، ومنهجيات علمية مُختبرة.

وإضافة إلى كونها علم معتبر، فإن الإدارة التربوية _أيضًا، فن له طابعه؛ حيث تعتمد على المهارات الشخصية، مثل القيادة الإبداعية، والتواصل الفعال، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة. ويتمثل الجانب الفني للإدارة التربوية في قدرة القائد التربوي على تحفيز المعلمين، والطلاب؛ لتحقيق أفضل النتائج، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه البيئة التعليمية. هذا فضلًا عن أهمية الجانب الفني في مهارات التعامل مع العاملين والطلاب، مما يُعزز بيئة تعليمية إيجابية.

ولا يمكن أن يقتصر النظر إلى الإدارة التربوية على أنها مزيج فعال بين العلم والفن، ولكن طبيعتها في المؤسسات التربوية المعاصرة تثبت أنها مهنة تجمع بين العلم والفن والخبرة. ويتمثل هذا الجانب المهني في التركيز على التخصص في المجال التربوي، الأمر الذي يتطلب المجال التربوي معرفة دقيقة بالمناهج التعليمية، وطرق التدريس، وسياسات التعليم. كذلك، يُعتبر التأهيل الأكاديمي والتدريب العملي شرطين أساسيين لممارسة الإدارة التربوية، والتي كغيرها من المهن، تلتزم الإدارة التربوية بالقوانين، واللوائح، والتعليمات الحكومية المنظمة لقطاع التعليم. فالإدارة التربوية كمهنة تُبرز دورها كمسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتطلب الالتزام بالقيم التربوية لتحقيق أهداف التعليم.

الإدارة التربوية- حسب ما تم طرحه، هي مزيج متناغم بين العلم، والفن، والمهنة. فتعتمد الإدارة التربوية على الأسس العلمية، والنظريات الأكاديمية، مع توظيف المهارات الشخصية، والخبرات العملية؛ لتحقيق الأهداف التربوية. الأمر الذي يجعل نجاح الإدارة التربوية يتوقف على قدرة القادة التربويين على تحقيق التوازن بين الجانب المنهجي، والجانب الإبداعي، مما يُسهم في تطوير المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها في بناء أجيال قادرة على مواجهة تحديات المستقبل. إن الإدارة التربوية ليست مجرد عمل إداري أو تكليف مهني، بل هي رسالة ومسؤولية تحمل في طياتها قيمًا أخلاقية وإنسانية، تجعل منها دعامة أساسية؛ لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات.

خامسًا: مستويات الإدارة في الحياة التربوية:

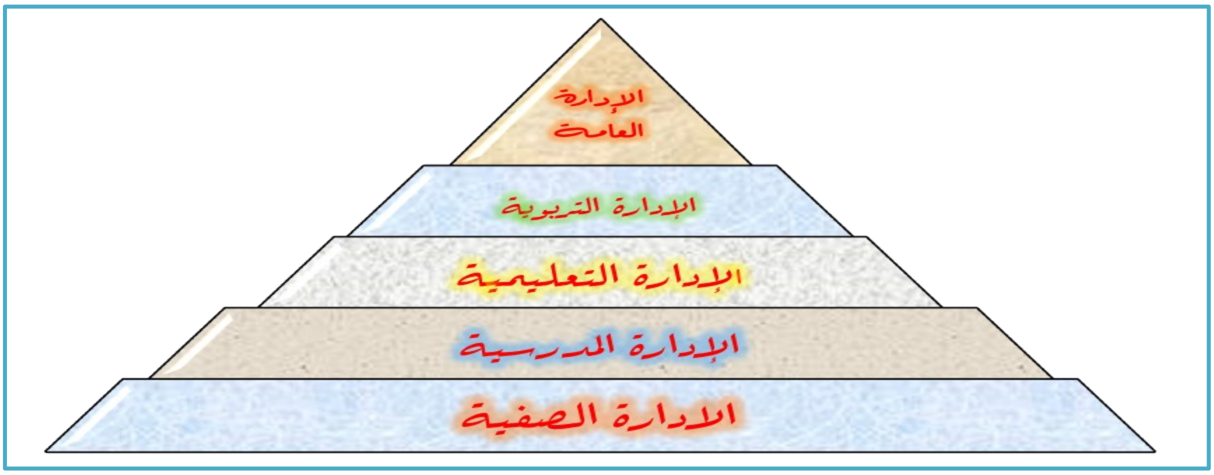
وكما كان هناك خلطًا في المدلول بين كلمتي Administration وManagement، نجد كذلك اختلاف في تحديد مدلول المسميات الإدارية في الحياة التعليمة؛ وخاصة بين مفهوم كل من: الإدارة التربوية، والإدارة التعليمية، والإدارة التربوية المدرسية. فتتباين الآراء بين المتخصصين في علوم الإدارة حول المسميات الإدارية في الحياة التعليمية، رغم اتفاقهم على أن الإدارة، وإن اختلفت مسمياتها، إلا أنها تظل فن وعلم تحقيق الأهداف التعليمية عن طريق الآخرين. وإيضاحًا لهذا التباين في الرأي، نعرض لما ذهب إليه كل فريق، حسب مفهومه.

يرى منظرو المذهب الأول أن الإدارة التربوية فرع من الإدارة العامة للدولة، وهي العملية التي يدار بها النظام التعليمي في عموم المجتمع، تبع لأيديولوجية كل مجتمع وظروفه والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية؛ وذلك بغية تحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم. (158: 29) أي أن الإدارة التربوية هي المُخَطِّطة، والمسئولة عن السياسات التعليمة في أي مجتمع، وهي بذلك تقع على رأس الإدارات المسئولة عن التعليم. ويؤمن أصحاب هذا الاتجاه بأن الإدارة التربوية في النظام التعليمي هي المؤسسة التربوية الأم في أي مجتمع، وترتبط بالجهاز السياسي للدولة، وتسمى باسم وزارة التربية والتعليم. وهذه الإدارة هي المسئولة عن وضع السياسات التشريعية المتعلقة بالتعليم بصفة عامة، والتي يجرى تنفيذها بواسطة إدارات التعليم على المستوى الأدنى، أما من يتولى تنفيذ خطط الإدارة التربوية وتحقيق السياسات التربوية ومتابعة ذلك على مستوى المناطق، فهي الإدارة التعليمية، حيث تتمثل في الإدارات التنفيذية لوزارة التربية والتعليم، وإدارات المناطق الفرعية، وتعتبر الحلقة المباشرة، والمسئولة عن إدارة العملية التعليمية التعليمية في المجتمع. (169: 37)

ويرى أصحاب هذا المذهب أن الإدارة التربوية المدرسية جزءًا من الإدارة التعليمية، وأنها المسئولة والمنوط بها تطبيق السياسات التعليمية، وتحقيق أهدافها ميدانيًا؛ عبر تقديم مختلف الخدمات التعليمية للطلاب، وأولياء أمورهم، والمجتمع الموجودة به المدرسة. ويتم ذلك عبر توجيه المدرسة لأداء رسالتها، وتنفيذ ما يرد إليها من قوانين، وقرارات من الإدارة التعليمية. فالإدارة التربوية المدرسية، بذلك، لا تعتبر كيانًا مستقلًا بذاته، وإنما جزءًا من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لها؛ حيث تعد الإدارة التربوية المدرسية الآلية التشغيلية للإدارة التعليمية. (169: 40-41)

وفي مقابل ذلك، يرى دعاة المذهب الثاني- الذي يتبناه هذا الكتاب في تصنيفه، أن كلًا من مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية هما وجهان لعملة واحدة، وكلاهما مرادف للآخر، ويقصد بهما شيئًا واحدًا، وإنما أتى الخلط في استخدام المفهومين من ترجمة كلمة Education؛ حيث يقصد بها -في اللغة الإنجليزية، التربية أو التعليم على حد سواء ودون تمييز. وعليه، يشير مفهوم الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية إلى كافة الإدارات التربوية المسئولة عن التعليم، استهلالًا من وزارة التربية والتعليم على المستوى التنفيذي الأعلى، وانتهاء بالمدارس، والمؤسسات التعليمية على المستوى الإجرائي في سفح الهرم التعليمي. (12: 28-29)

ويرى أصحاب هذا الاتجاه، كذلك، أن الإدارة التعليمية تعني بإدارة النظام التعليمي على نطاق الدولة، عبر وضع الخطط والسياسات التي تربط بين النظام التعليمي بالنظام المجتمعي من طرف، وبين المؤسسات التعليمية التي تنفذ فيها العملية التعليمية من طرف آخر. ويرون أن الإدارة التربوية المدرسية هي إدارة المؤسسات التعليمية، أو بمعنى أدق هي الإدارة التعليمية على المستوى التنفيذي والإجرائي. وعليه، فإن الاختلاف بين الإدارة التعليمية، والإدارة التربوية المدرسية هو اختلاف في الدرجة، وليس اختلافًا في النوع. (67: 21)



شكل رقم: (2) **أنواع الإدارة في الحياة التعليمية** **المصدر:** إعداد المؤلف

ويبرهن أصحاب هذا المذهب لمفهومهم، على اعتبار أن مصطلح الإدارة التعليمية يُغني في مفهومة عن مصطلح الإدارة التربوية. ويرون أن هناك مستويات متعددة للإدارة التعليمية؛ فالإدارة التعليمية على المستوى القومي مقصود بها جميع أنواع الإدارة التي تمارس في أي مجتمع من المجتمعات في مستويات نظامه التعليمي العليا، وتأخذ تلك الإدارة أسماء مختلفة مثل وزارة التربية والتعليم أو وزارة المعارف أو وزارة الثقافة. (197: 47) وهنا، يُسَلِّم أصحاب هذا الرأي بأن الإدارة التربوية، والإدارة التعليمية هما مفهومان أو تعريفان لمدلول واحد، وماهية واحدة.

ويأتي المذهب الثالث ليتوسط الرأي بين سابقيه. فيرى أصحابه أن الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية يكون في مجال العمل وأهدافه؛ ففي الإدارة التربوية، يتسع هذا المجال؛ ليشمل الجانب التربوي، والتعليمي في المجتمع ككل، أي أن الإدارة التربوية هي المرجعية الأولى المسئولة عن التعليم في المجتمع. بينما يركز المجال في الإدارة التعليمية على أهداف ومجالات فرعية أقل في المستوى- رغم اتفاقها في النوعية. ومع هذا يظل هناك حيزًا كبيرًا للتداخل عند استخدام هذين المفهومين، للدرجة التي قد يصل بها الأمر إلى التطابق في الاستعمال في كثير من الأوقات. (60: 25) وينظر رعاة هذا المذهب إلى العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التربوية المدرسية في أن الإدارة التربوية المدرسية تعد جزءًا من الإدارة التربوية، وشكلًا مصغرًا من تقسيماتها؛ حيث يوجد بينهما ارتباطًا وثيقًا، ويدوران معًا في فلك التربية والتعليم؛ حيث تعمل الإدارة التربوية المدرسية على تنفيذ السياسة التعليمية للمجتمع، بينما تعنى الإدارة التربوية برسم السياسات، ووضع الخطط التعليمية، ودعم الإدارة التربوية المدرسية، ماليًا وفنيًا في تحقيق تلك الخطط والسياسات، ومتابعة تنفيذها. (197: 54)

وتفنيدًا لما سبق، يرى المؤلف أن الإدارة في الحياة التربوية، يمكن تقسيمها إلى أربعة مستويات رئيسية، تندرج جميعها تحت مظلة الإدارة العامة، والتي يمكن توضيحها، وعرضها في الشكل رقم (2) السابق.

ويبين الشكل رقم (2)، أن هناك أربعة أنواع من الإدارة في الحياة التعليمية، تأخذ الشكل الهرمي في توزيعها، وهم:

1. **الإدارة التربوية:** ويقصد بها الإدارة العليا المنوط بها صنع السياسات، ووضع الخطط التربوية والتعليمية للدولة، والإشراف الكامل على العملية التعليمية، وتتمثل في وزارة التربية والتعليم. ويندرج تحت الإدارة التربوية الإدارات التعليمية، والمدرسية، والصفية.
2. **الإدارة التعليمية:** وهي الذراع التنفيذي لرؤى، وسياسات، وأهداف، وخطط الإدارة التربوية. وتتولى الإدارة التعليمية مسئولية التربية والتعليم في الأقاليم والمديريات، التي تقع في نطاق اختصاصها، وهي محور الاتصال بين الإدارة التربوية، والإدارة التربوية المدرسية.
3. **الإدارة التربوية المدرسية:** وهي المسئولة المباشرة عن إدارة المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهداف المجتمع من التربية والتعليم، وتنفيذ خطط وسياسات الإدارة التربوية، وتوجهات ولوائح الإدارة التعليمية. وتتولى الإدارة التربوية المدرسية مهام الإشراف المباشر على الطلاب، والمعلمين، وكافة الأنشطة والممارسات، التي توجه للطلاب في النظام التعليمي.
4. **الإدارة الصفية:** وهي آخر المراحل الإدارية في الحياة التعليمة، وتتعلق بكيفية إدارة المعلم للطلاب والموارد المدرسية؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموقف التعليمي.

وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية المدرسية، علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة التربوية المدرسية لا تزيد على أن تكون جزءًا من الإدارة التعليمية. والإدارة التربوية المدرسية، وحدتها المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وعلى رأس هذه المؤسسة رجل مسؤول عن سير العمل بها، ومسئوليته لا تتعدى نجاح المدرسة في أداء رسالتها، وهو ينجح بقدر ما يستطيع أن يثير حماس أعضاء المجتمع المدرسي– بحيث يؤدي كل منهم عمله على أكمل وجه، وأتمه. والمدير في الإدارة التربوية المدرسية ليس مطلق اليدين في إدارته، وإنما هو مقيد بمناهج محددة، وبيئة معينة توجد فيها المدرسة، وبلوائح وقوانين ونظم، ومتابعين فنيين وإداريين، وبإمكانيات مالية متاحة. وعليه، يمكن القول بأن الإدارة التربوية المدرسية تعتبر هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعليًا، بينما تعتبر الإدارة التربوية مختصة برسم تلك السياسة، وبمساعدة الإدارة التربوية المدرسية - ماليًا وفنيًا، في تنفيذها، بالإشراف عليها؛ لتضمن سلامة هذا التنفيذ. (94: 40)

هذا، وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية في الحياة التعليمية، إلا أن لكل مستوى من مستويات الإدارة مهام، وأهداف، وممارسات قد تختلف في ظاهرها عن بعضها، إلا أنها تتكامل، وتتسق داخليًا؛ لتحقيق أهداف المجتمع المنشودة

من التعليم. كذلك، فإن تلك المستويات تعمل وفق ذات النظريات، والفلسفات الإدارية السائدة في مجتمعها. وبما أن الإدارة التربوية المدرسية، والإدارة التعليمية، يرجعان في أصلهما إلى الإدارة التربوية، فإن الاختلاف بين أنواع تلك الإدارات هو اختلاف في المستوى الإداري فقط؛ فجميعهم يعمل في ذات الميدان، وتجمعهم ذات السياسات، والأهداف. لذلك، فإن فقد اعتمد المؤلف في هذا الكتاب على مصطلح الإدارة التربوية للإشارة إلى كافة الإدارات المسئولة عن التعليم، بدأ من وزارة التربية والتعليم على المستوى التنفيذي، وانتهاء بالمدارس والمؤسسات التعليمية على المستوى الإجرائي والتنفيذي.

يتضح من استعراض هذا الفصل أن الإدارة هي إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص. فقد برزت الإدارة منذ فجر التاريخ كمهارة إنسانية فطرية، تطورت على مر العصور لتصبح علمًا وفنًا ومهنة تسهم في تحقيق الأهداف العامة والخاصة. لقد تناول هذا الفصل تعريف الإدارة وتطورها عبر التاريخ، بدءًا من الحضارات القديمة، مرورًا بالثورة الصناعية، وصولًا إلى العصر الحديث، حيث أصبحت الإدارة علمًا متكاملًا يتداخل مع مختلف المجالات المعرفية، ويعتمد على أسس ومنهجيات علمية مدعومة بالخبرة العملية.

كما تناول الفصل أبعاد الإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة، بدءًا من الإدارة التربوية العليا إلى الإدارة التربوية المدرسية والإدارة الصفية، مع توضيح أدوارها ومهامها التكاملية في تحقيق الأهداف التعليمية. ومن خلال التحليل الذي تم تقديمه، يتبين أن الإدارة ليست مجرد وظيفة تنظيمية بحتة، بل هي نشاط إنساني ديناميكي يُزاوج بين العلم والفن والخبرة، مع التركيز على استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة. وقد عكست الأبعاد التي تمت مناقشتها أهمية الفهم المتكامل للإدارة كعلم تطبيقي يعتمد على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وكفن يتطلب المهارة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وكخبرة مكتسبة تعزز الأداء وتضمن الكفاءة والفعالية. إن النجاح في الإدارة التربوية يكمن في تحقيق التوازن بين هذه العناصر الثلاثة؛ لتوجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها.

وفي الختام، فإن الفصل الأول أتى ليؤكد على أن الإدارة ليست فقط أداة لتحقيق الكفاءة والفعالية، ولكنها أيضًا وسيلة لتحقيق التطور المؤسسي والإنساني. فهي القوة الدافعة التي تقود المؤسسات التعليمية نحو تحقيق التنمية المستدامة وإعداد الأجيال القادرة على مواجهة تحديات المستقبل. ولذا، فإن فهم طبيعة الإدارة ومبادئها يُعتبر خطوة أساسية لبناء أنظمة تعليمية متقدمة تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجتمعات.

الفصل الثاني

الإدارة التربوية المدرسية

- تمهيد
- نشأة علوم الإدارة التربوية
- دور الإدارة التربوية في العملية التعليمية
- مفهوم الإدارة التربوية المدرسية
- أهمية الإدارة التربوية المدرسية
- أهداف الإدارة التربوية المدرسية
- مكونات الإدارة التربوية المدرسية ،ومبادئها
- خصائص الإدارة التربوية المدرسية
- وظائف الإدارة التربوية المدرسية

الإدارة التربوية المدرسية

تمهيد:

يتولى مجال الإدارة التربوية إدارة المؤسسات التعليمية، وتطويرها؛ لتحقيق أهداف التعليم والتعلم. وتشمل تلك الإدارة على مجموعة من الأدوار، والمسؤوليات، التي تعزز فعالية العملية التعليمية، وتدعم تحقيق النجاح الأكاديمي، والتنمية الشاملة للطلاب. وبذلك تعتبر الإدارة التربوية المحرك الرئيسي للتغيير والتطوير في المؤسسات التعليمية؛ بما تعمل عليه في إيجاد بيئة تعليمية تحفز الطلاب، وتساعدهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم، والنجاح في مساراتهم التعليمية والمهنية. ويمكن القول بأن الإدارة التربوية الفعالة، تؤدي دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع، عبر تطوير المؤسسات التعليمية، وتحقيق التحسين المستمر لأدائها، من خلال تتسم به من رؤية قوية، وقيادة فعالة، وتواصل جيد، وتخطيط استراتيجي، وحسن إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة.

وسعيًا لإدراك هذه الأدوار الموكلة للإدارة التربوية، يتناول هذا الفصل بيان نشأة علوم الإدارة التربوية وتطورها، والوقوف على مفاهيم وتعريفات الإدارة التربوية المختلفة، قبل أي يعرج على بيان أهمية، وأهداف الإدارة التربوية في الحياة التعليمية كما يرد في سياق الفصل الحالي.

أولًا: نشأة علوم الإدارة التربوية:

تعتبر الإدارة سلوكٌ فطريٌ مارسه الإنسان بطبيعته منذ فجر التاريخ. ونشأ الفكر الإداري في التاريخ الحضاري منذ قيام الحضارات الإنسانية. ويتضح ذلك في التراث الثقافي عبر الحضارات. ففي الحضارة المصرية القديمة، ظهرت العديد من التطبيقات الإدارية: كالتخطيط، والمتابعة، والرقابة، الإدارية، وآليات تقسيم العمل، واختيار العاملين. وفي الحضارة الصينية، أتت قوانين "تشاو" التي تنظم، وتعرف الواجبات والمهام الوظيفية لكل موظفي الدولة. أما في الحضارة الرومانية، فقد ظهرت بعض الممارسات الإدارية المنظمة: كالتنظيم الهرمي للمنظومة الإدارية، والتقسيمات الإدارية، وتفويض السلطة. أما في الحضارة اليونانية، فقد ظهر مبدأ التمكين الإداري، وتفويض السلطة مع غيرها من التطبيقات والأفكار الأخرى؛ لاختيار الموظفين، والتخصص في العمل. (166: 22)

أما الإدارة كعلم مستقل، فقد بدأت في الظهور مع النصف الثاني القرن التاسع عشر، حيث اتضح ذلك في العديد من الكتابات الأدبية، التي نادت بفصل علم الإدارة عن العلوم الأخرى، والتأصيل لها كعلم مستقل. وكان وودرو ويلسون Woodrow Wilson من أوائل الذين وضعوا الأسس المبكرة لعلوم الإدارة العامة، ونادوا بفصلها عن العمل السياسي العام، وذلك في مقالة بعنوان: دراسة الإدارة "The Study of Administration"، والتي نشرت في مجلة العلوم السياسية الأمريكية عام 1887م. وفي مقالته هذه، أكد ويلسون على ضرورة تطوير الأسس العلمية لتخصص الإدارة العامة، والتمييز بين النشاط السياسي، والعمل الإداري. (551: 200) وعلى إثره ، كذلك أتى ، فرانك جونسون جودناو Frank Johnson Goodnow، والذي أكد في كتابه، السياسة والإدارة: دراسة في الحكومة "Politics and Administration: A Study in Government"، والصادر عام 1900م، على ضرورة الفصل بين السلطات، وأن تكون الإدارة تخصصًا مستقلًا بذاته، له مبادئه وأصوله المعرفية، وأن يقتصر دورها على تنفيذ سياسات الدولة. (341: 18)

وقد تزامن ذلك مع أصوات مشابهة ظهرت في القارة الأوروبية، وتحديدًا في ألمانيا، حيث صدر كتاب: السياسة الاجتماعية وعلم الإدارة، "Social Policy and the Science of Administration"، عام 1902م، لمؤلفيه: إجناز جاسترو

Ignaz Jastrow، وفريتز سوملو Fritz Somlo ، اللذان دعيا إلى ضرورة انفصال علم الإدارة، عن علم القانون الإداري؛ نظرًا لاختلاف الأهداف وإشكاليات البحث في كل منهما، وأكدا على أن الهدف من دراسة الإدارة يجب أن يكون خلق نموذج إداري مثالي يحكم، وينظم عمل المؤسسات. (496: 320) وتُوجَت هذه الأعمال بما كتبه كتاب ليونارد ديوبي وايت Leonard Dupee White في كتابه: مقدمة لدراسة الإدارة العامة "Introduction to the Study of Public Administration"، والذي نشر عام 1926م. ويعتبر هذا العمل أول كتاب مخصص بالكامل لعلم الإدارة. (303: 78)

وأكد وايت في كتابه على أن الإدارة العامة قادرة على أن تصبح علمًا مستقلًا في حد ذاتها، ويجب أن تكون مهمتها الأساسية تحقيق الكفاءة في الاقتصاد. (536: 198) وقد تزامن ذلك مع ما نشره ويليام فرانكلين ويلوبي William Franklin Willoughby في كتابه: مبادئ الإدارة العامة "Principles of Public Administration"، الصادر عام 1927م، والذي قال فيه: "في الإدارة هناك مبادئ أساسية محددة للإدارة العامة، مماثلة لتلك التي تميز أي علم". ورأى ويلوبي أن الإدارة العامة هي نشاط منفصل؛ له مجاله، ومبادئه المميزة، والتي يمكن عبر تطبيقها زيادة خبرات المسؤولين عن الإدارة، وتدعيم الكفاءة والفعالية في أي بيئة إدارية. (549: 08)

وخلال النصف الأول من القرن العشرين، كانت الإدارة قد استقرت كأحد الميادين المعرفية والعلمية، وأحد أنواع المهن؛ حيث أثرت الحركة الإدارية العلمية، التي قادها المهندس الميكانيكي الأميركي فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (1856م-1915م) على علم الإدارة، ومهدت الطريق لقيامها كميدان معرفي مستقل. الأمر الذي حدا بها الى الانتقال من الحالة الإدارية التقليدية، إلى إدارة تأخذ بأسباب المنهج العلمي في حل المشكلات، عبر الاعتماد على التفكير، والتحليل، والموضوعية. (50: 230) وعليه، يمكن القول بأن الإدارة سلوك، وإرث إنساني أصيل؛ بدأت كممارسة فطرية، وتطورت فكريًا عبر مسار التاريخ الحضاري الإنساني، إلى أن رسخت مكانتها كعلم مستقل خلال القرن العشرين.

ولقد نمت أهمية المنهج العلمي في الإدارة نتيجة؛ لما أثمره من مفاهيم، وأطر معرفية واضحة، تحدد أفكار الوظيفة الإدارية، وتفصل بين الإدارة، والتنفيذ. الأمر الذي حدا بالإدارة للظهور كمهنة مستقلة، وليست مجرد أساليب تخضع للتجربة والخطأ. كذلك قد ساهم المنهج العلمي في الإدارة في توجيه الاهتمام والتركيز على عنصر الكفاءة في الأداء والإنتاج، وتقسيم المهام والأعمال إلى جزيئات صغيرة ومحددة، وربط المكافئات بالأداء، وذلك بعد توصيف، وتوضيح خصائص ومهام كل وظيفة إدارية. (67: 33)

وكانت أبرز نتائج إسهامات الاتجاه العلمي على التقدم في المجال الإداري، ما يمكن عرضه في النقاط التالية: (67: 34)

1. تطوير آليات عمل كل وظيفة وفق منهج علمي، بعيدًا عن الاعتماد على التقديرات، والآراء الذاتية.
2. رفع كفاءة العمال، وإنتاجيتهم، عبر اختيارهم، وتدريبهم، وفق أسس علمية.
3. توفير الإدارة ما يحتاجه العامل من وسائل، وتجهيزات، وإرشادات؛ للقيام بالعمل المحدد على الوجه الأمثل.
4. تحقيق الرقابة، ومبدأ التخصص، عبر توزيع العمل ما بين المدير التخطيطي، والعامل التنفيذي.
5. تحديد أفضل الأساليب للأداء المتميز، عبر تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة، كدراسة الحركة والوقت.
6. الاعتماد على المكافئات؛ لتحفيز العمال للوصول بالأداء إلى السرعة، والمعدل المرغوب في إنجاز العمل.
7. اللجوء لذوي الخبرة؛ لمعرفة الظروف التي تحقق أفضل ربحية، وكفاءة إنتاجية من العمل.
8. تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء، حيث يستثني المدير من المتابعة المباشرة على أنشطة كل الإدارات ويفرغ للقيام بالمهام الإدارية العليا، ووضع الخطوط العريضة لسياسات وخطط المؤسسة.

وعلى الرغم من النتائج التي توصل إليها هذا الاتجاه العلمي في الإدارة، والأهمية التي حققها، إلا أن هذا الاتجاه افترض أن العمال، في المستويات الدنيا من التقسيمات الإدارية، بطبعهم كسالى، ولا يتمتعون بروح المسئولية، وبطبيعتهم يفتقدون الدافعية، وليس لديهم القدرة على التوجيه الذاتي في أعمالهم.

ولقد تأثرت الإدارة التربوية، هي الأخرى- كأحد الفروع المستحدثة في علم الإدارة العامة، بالحركة الإدارية العلمية. حيث ظهرت العديد من الأصوات المدافعة، والمروجة؛ لاعتماد الإدارة التربوية فلسفة ومنهج تايلور في الإدارة، وتطبيق هذا المنهج في إدارة المؤسسات التعليمية. الأمر الذي نتج عنه أن انتشرت برامج ومقررات الإدارة التربوية كعلم يُدرَّس في الجامعات؛ لإعداد قادة ومديري المؤسسات التعليمية. (261: 724) وخلال فترة الخمسينيات من القرن العشرين تبنت مؤسسة و.ك. كيلوج W.K. Kellogg Foundation دعم الدراسات والأبحاث العلمية في الإدارة التربوية وأولتها اهتمامها، حين قدمت منحًا دراسية للجامعات الأمريكية بقيمة ناهزت سبعة ملايين دولار فيما بين عامي 1950 و1959م؛ لدراسة، وتطوير الإدارة التربوية، والوصول لصياغة فلسفية ومنهجية علمية لها. ونتج عن هذا أن وُضِعت الإدارة التربوية في بؤرة اهتمام كل من الجامعات، ومكاتب التعليم في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية على حد سواء، مما أدى إلى زيادة مطردة في الأبحاث العلمية في الإدارة التربوية، والدراسات المتعلقة بها. (529: 96)

وكانت أبرز الأدبيات التي ظهرت في هذه الفترة ما كتبه كل من دانيال إ. جريفث Daniel E. Griffiths ولورانس أناكون Laurence Annacone واللذان قدما في خريف عام 1958م كتابهم المعنون باسم النظرية الإدارية: العلاقات، والإعداد "Administrative Theory, Relationships, and Preparation"، وكذلك، ما كتبه ألفريد هاجمان Alfred Hagman وهارلان شوارتز Harlan Schwartz في كتابهم الصادر في نهايات عام 1952م، بعنوان نظرية وبنية الإدارة التربوية المدرسية المحلية "Theory and Structure of Local School Administration"، وأيضًا كتابهم الآخر الصادر عام 1955م بعنوان التعريف بالإدارة لمدراء المدارس "Administration in Profile for School Executives". كذلك، قد شهد عقد الخمسينات من القرن العشرين العديد من الإسهامات الأخرى، والتي تعد من أمهات الكتب في هذا المجال، مثل ما قدمه رونالد ف. كامبل Roald F. Campbell بالتعاون مع روسيل ت. جريج Russell T. Gregg في كتابهم المعنون باسم السلوك الإداري في التربية "Administrative Behavior in Education"، والصادر في ربيع عام 1958م. (72: 62)

وبحلول أواخر الستينيات من القرن العشرين، كانت النظرية العلمية في الإدارة التربوية، قد أثبتت وجودها في العديد من المؤسسات البحثية المرموقة التي تقدم لطلابها برامج ومقررات الإدارة التعليمية. وحفلت الجامعات الأمريكية بنخبة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين، أمثال: دانييل جريفثDaniel Griffiths، وأندرو هالبينAndrew Halpin، وجاكوب جيتزيلز Jacob Getzels، وجيمس ليبمان James Lipman، وإيجون جوباEgon Guba، وغيرهم، والذين أشرفوا على الكثير من الأبحاث والرسائل العلمية في الإدارة التربوية. وفضلاُ على ذلك، فقد قدم هؤلاء الرواد بأنفسهم إسهامات كبيرة في أبحاث، ونظريات العلوم الاجتماعية والسلوكية، التي طورت من علم ونظريات الإدارة التربوية. (337: 05)

ويضاف على سبق أن شهدت فترة الستينات العديد من الأحداث، والعمليات الأخرى، والتي أثرت بدورها على تطور علم الإدارة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت أبرز هذه الأحداث، تزايد نشاط حركات الحقوق المدنية، وما تزامن معها من تقدم في الرعاية المجتمعية المقدمة من الدولة للكثير من فئات وطبقات المجتمع. الأمر الذي دفع الحكومة الفيدرالية إلى دعم الدراسات العلمية والأكاديمية في مجال الإدارة التربوية، وزيادة تمويل برامج تدريب مدراء المؤسسات التعليمية، ومنحتهم الاستقلالية في استخدام خبراتهم؛ لاستنباط أفضل الوسائل، لتنفيذ البرامج والتشريعات الحكومية، باعتبارهم قادة تربويين في عمليات الإصلاح الاجتماعي. وخلال ذات الفترة، انتقلت الإدارة التربوية كعلم جديد مستقل بذاته إلى العديد من دول العالم، حيث تأسست الجمعيات والهيئات العلمية التربوية التي احتضنت هذا العلم، مثل:

جمعية الإدارة التربوية البريطانية، ومجلس الكومونولث للإدارة التربوية، والمجلس الأوروبي للإدارة التربوية، والمجلس الأسترالي للإدارة التربوية. (448: 11)

وبعد أن انتقلت الإدارة التربوية، كعلم قائم ومستقل بذاته، من الحاضنة الأمريكية إلى نظيرتها الأوروبية- لا سيما في المملكة المتحدة، قد قوبلت علوم الإدارة التربوية التعليمية بالحفاوة والرعاية، على أيدي مؤسسة رجل الأعمال بريطاني الجنسية، أرميني المولد كالوست جولبنيكيان Calouste Gulbenkian (1869م-1955م). ففي عام 1967م، رصدت تلك المؤسسة منحة مالية ضخمة إلى قسم الإدارة التعليمية في كلية التربية بجامعة لندن؛ لإعداد وتجهيز برنامجًا دراسيًا لتدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم؛ من مدراء مدارس، ومعلمين، وغيرهم من العاملين في المجتمع المدرسي على المهام الإدارية للعملية التعليمية. وقد أضحت هذه الدراسات والبرامج، وما شابهها من برامج تدريبية وتطوير مهني، جزءًا من المنهج المقرر على طلبة كلية التربية، جامعة لندن إلى يومنا هذا. ومن ثم، انتشر علم الإدارة التربوية من القارة الأوروبية، إلى الإتحاد السوفيتي، ثم إلى كافة بقاع العالم. (6: 19)

ومنذ ذلك العهد، بدأ علم الإدارة التربوية يجد لنفسه موطئًا، وصفةً بين العلوم التربوية الأخرى؛ حيث شرعت كليات ومعاهد التربية في جامعات العالم في إدراج مقررات الإدارة التربوية ضمن مناهج دراساتها. والجدير بالذكر، أن ما عزز ورسخ هذا التوجه الأكاديمي، وساعد على تقدم علوم الإدارة التربوية، وتطور مفهومها سريعًا، هو ذلك التقدم الذي لحق بالعلوم السلوكية، وما صحب ذلك من تطور طال المجالات الإنتاجية الأخرى: كالتجارة، والصناعة والاقتصاد.

ثانيًا: دور الإدارة التربوية في العملية التعليمية:

تحظى الإدارة بمعناها العام باهتمامٍ واسعٍ في عالمنا المعاصر، حيث تمثل العقل الواعي الذي ينسق كافة الممارسات التي تجري في أي منظمة. فتقدم أو إخفاق أي مجتمع أو أية منظمة، يتوقف بشكل كبير عل نوعية الإداريين الذين يتولون القيادة والتوجيه. ولا تشذ إدارة المؤسسات التعليمية عن غيرها من المؤسسات في هذا النحو؛ إذا يعتمد نجاحها وتميز مخرجاتها التعليمية، على نوعية الإدارة التربوية التي تقودها. (12: 10)

والإدارة في ميدان التربية والتعليم تعد من المجالات الحديثة، والتي تطور مفهومها تطورًا سريعًا؛ معتمدًا في ذلك على أن تقدُم المجتمعات أو فشلها يعزى إلى نوعية الإدارة التي تسوده، وإلى جهود الإداريين، وفاعليتهم، وما يمتلكون من وسائل وتقنيات، مما أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معيارًا يُعتمَد للحكم على مدى تقدُم الأمم ورقيها، وقد تزايد وتنامى الإحساس بقيمة إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة، والتعلمية بصفة خاصة؛ لما لها من مكانة في العملية التربوية، وفي تحقيق أهدافها المخططة، والمحددة سلفًا. (216 : 45)

وتعتبر المدرسة المؤسسة النظامية الأولى المسئولة عن التربية النظامية في المجتمعات المعاصرة، والتي تؤثر نوعية مخرجاتها سلبًا أو إيجابًا في حاضر ومستقبل المجتمع التي تنتمي إليه. والإدارة التربوية المدرسية، كقيادة ميدانية لهذه المؤسسة، مسئولة عن تحقيق ما وضِع لها من أهداف، وما رسِم لها من سياسات. وعلى هذه الإدارة تُعقد آمال المجتمع، والقيادات التربوية؛ للوصول بمخرجات العملية التعليمية إلى أفضل نتائج ممكنة. فنجاح الإدارة التربوية المدرسية، هو نجاح لعموم النظام التربوي؛ كونها الأداة التنفيذية لكل ما يُوضع من خطط تربوية، والقيادة التي توجه، وتدعم فرق العمل بالميدان؛ لتحقيق ما يطلب منهم من أهداف. (95: 02). وهنا يكمن دور الإدارة التربوية المدرسية؛ باعتبارها المسؤول الأساسي عن تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها التعليمية والتربوية، حيث تعد الإدارة التربوية المدرسية المحفز لتطوير العمل داخل المدرسة، والمنظم لتحسين مستوى الطلاب التحصيلي، وتطوير ونمو العاملين بالمدرسة أكاديميًا وتربويًا. (40: 179)

والإدارة التربوية المدرسية، بذلك، تعد مرفأ هامًا، ومنصة حرجة لكافة عمليات النظام التربوي- رغم وقوعها في سفح

الهرم التعليمي التربوي. فالإدارة التربوية المدرسية هي حلقة الوصل بين الأفكار، والرؤى، والسياسات من جهة؛ والتطبيق، والتنفيذ، والتفعيل لتلك الأفكار من جهة أخرى. فهي، بذلك، تستوعب السياسات، والأهداف، والخطط المأمولة من النظام التربوي، وتعمل على إنجازها، وتحويلها إلى واقع ملموس؛ وتقوم بمهمة الجانب التنفيذي لأهداف الدولة، والمجتمع؛ المتمثلة في سياسات وخطط وزارة التربية والتعليم، عبر بذل كافة الجهود الممكنة، واستثمار كافة الموارد المتاحة لديها، وتوجيهها لتحقيق الخطط، والأهداف المنشودة. ولتحقيق هذا المأرب، على المدرسة أن تنجح كمؤسسة تربوية وتعليمية في الاستفادة مما لديها من إمكانيات وطاقات بشرية، وإعدادها بشكل متكامل، يأخذ بعين الاعتبار قدراتهم، وميلوهم، واستعداداتهم الفعلية، ويتعامل معها بإيجابية، تصل بها في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم، وهدف كل مرحلة تعليمية. وانطلاقًا من هذا المبدأ، فإن الإدارة التربوية المدرسية جديرة بالمزيد من البحث، والدراسة، والاهتمام، بما يساهم في زيادة كفاءتها، وتطوير أدائها؛ حتى يمكنها القيام بكافة الوظائف الإدارية، إلى جانب تأديتها لجميع الإجراءات، والعمليات التي تضمن للمدرسة القيام بدورها الموكل إليها، ضمن منظومة العمل التربوي. (5: 26-25)

والإدارة التربوية المدرسية، كجزء أهم في المنظومة التعليمية، هي المسؤولة عن تطبيق سياسات، وأهداف المجتمع التربوية، والتعليمية، وتوجيه المؤسسة المدرسية لأداء رسالتها، عبر تنفيذ القوانين، والقرارات الصادرة لها من الإدارات التربوية الأعلى. لذلك، فالإدارة التربوية المدرسية تعتبر صورة مصغرة من الإدارة التربوية الأعلى في الهيكل التعليمي، وليست كيانًا مستقلًا عنها. والإدارة التربوية المدرسية ليست مطلقة اليدين في إدارة المدرسة، بل هي تابعة للإدارات والمديريات التعليمية التي تعمل تحت قيادتها وإشرافها، وتعمل وفق ما يرد إليها من نظم ولوائح وقوانين. والإدارة التربوية المدرسية، أيضًا، محكومة بمفاهيم، ومناهج دراسية مقررة، وموجهين فنيين، وإداريين، وتنظم العمل، وتسيره وفق النظم، والأسس المعمول بها. والإدارة التربوية المدرسية هي المسؤولة عن أداء المجتمع المدرسي ومخرجاته بكل ما فيه من طلاب، ومعلمين، وإداريين، وعاملين. لذلك، فإن الكفاءة المهنية والإدارية للإدارة المدرسية، تجعلها أقدر على قيادة المؤسسة المدرسية، والسير بالعملية التعليمية؛ لتحقيق أفضل أداء يمكن الوصول إليه (169: 40)

هذا، ونظرًا لما طرأ على القرن الحادي والعشرين من تغيرات: كالثورة المعرفية، ومظاهر العولمة، والتنافسية الدولية، وتعدد النظريات الإدارية، وتغير فلسفة وأدوار وأهداف المدارس، فقد أدى هذا، إلى تغير دور الإدارة التربوية المسئولة عن هذه المدارس؛ فتغيرت أدوارها من مسيرة للعمل، إلى محفزة وداعمة للتغيير، وتخلت عن مكانة إصدار الأوامر والتعليمات إلى التوجيه، والإرشاد، والتقويم. ومن الجمود الإداري إلى القيادة الملهمة؛ صاحبة الرؤية والتأثير، التي تعزز الثقة في نفوس العاملين، وتشاركهم في القيادة، وتنمي من دافعيتهم، وتشجعهم على الإبداع، وتعطي لكل فرد أهمية احتياجاتهم، واهتمامًا لميولهم، وتطويرهم مهنيًا، وذلك إعدادًا لهم؛ ليكونوا قادة مستقبلين. (43: 02)

لهذا، تحظى الإدارة التربوية المدرسية بمكانة حيوية في بنية النظام التعليمي، حيث تمثل حلقة الوصل بين السياسات العليا، والواقع العملي في الميدان، والعمود الفقري الذي يضمن نجاح العملية التربوية، وتحقيق الأهداف التعليمية المرسومة. والإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد كيان تنظيمي، بل آلية ديناميكية تتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، لتضمن تكامل الجهود، وتناغمها نحو تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، حيث تعمل الإدارة التربوية المدرسية بوصفها الأداة التنفيذية لسياسات الدولة التربوية، والمسؤولة عن تحويل الخطط النظرية إلى واقع ملموس يُسهم في تحقيق الأهداف الوطنية. هذه المسؤولية تتطلب من الإدارة التربوية المدرسية فهمًا عميقًا للأدوار المنوطة بها، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بكفاءة. كما تبرز أهمية إعداد العاملين وتطويرهم مهنيًا بما يتلاءم مع متطلبات العمل التربوي، وضمان توفير بيئة تعليمية تعزز النمو الأكاديمي والتربوي للطلاب.

ولقد فرضت التحولات العميقة التي طرأت على أدوار الإدارة التربوية في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، مثل:

الثورة المعرفية، والعولمة، والمنافسة الدولية على الإدارة التربوية المدرسية أن تتحول من دورها التقليدي إلى نموذج قيادي مرن وملهم. فالإدارة لم تعد مجرد آلية لإصدار التعليمات، بل أصبحت قوة دافعة ومحفزة للتغيير والإبداع، حيث تسعى لتمكين العاملين، وتنمية دافعيتهم، وتشجيعهم على الابتكار. هذه التحولات تعكس الدور الجديد للإدارة التربوية المدرسية بوصفها صانعًا أوليًا، وشريكًا استراتيجيًا في تعزيز جودة العملية التعليمية. تلك التحولات تجعل التأكيد على المرونة في الإدارة التربوية المدرسية أمرًا محوريًا في مواجهة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية؛ فالإدارة الفعالة هي التي تجمع بين المهام التقليدية كالتخطيط والتنظيم، وبين المهام الجديدة كالتوجيه والإرشاد، وبناء الثقة مع العاملين، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية. كذلك، فإن التركيز على الكفاءة المهنية للإداريين المدرسيين هو عامل رئيسي لتحقيق جودة الأداء، وضمان مخرجات تعليمية متميزة تسهم في بناء قادة المستقبل.

الإدارة التربوية المدرسية ليست كيانًا منفصلًا عن باقي الإدارات التربوية العليا في الهيكل التعليمي، بل تعمل تحت مظلتها، وتلتزم بتوجهاتها. ومع ذلك، فهي تتمتع بخصوصية تجعلها قادرة على التفاعل مع الواقع المدرسي اليومي بكل تعقيداته. هذه الخصوصية تستدعي وجود قيادات تمتلك رؤية مستقبلية قادرة على استيعاب احتياجات المجتمع المدرسي والتكيف مع المتغيرات الحديثة. التركيز على الكفاءة المهنية للإدارة المدرسية يُعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق التميز المؤسسي. لذلك، لابد مناص من التأكيد على أن الإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد وسيلة لتنفيذ السياسات، بل هي شريك استراتيجي يساهم في تحقيق الرؤية الشاملة للنظام التعليمي. تحولات العصر الحالي تفرض عليها أن تكون أكثر ديناميكيةً وابتكارًا، لتتمكن من بناء منظومة تعليمية متطورة تواكب التغيرات العالمية. الإدارة التربوية المدرسية الفعالة هي التي تجمع بين المرونة والتخطيط الاستراتيجي، وبين الكفاءة المهنية والتفاعل الإنساني، لتضمن تحقيق أهداف النظام التعليمي، ورفع جودة التعليم، وبناء جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل بثقة واقتدار.

ثالثًا: مفهوم الإدارة التربوية المدرسية:

لقد قادت التطورات التي طرأت على المفاهيم الإدارية، بصفة عامة، وما صاحبها من تعدد، وتنوع الدراسات في مجالي التربية والإدارة، إلى تطورٍ موازي في مفاهيم الإدارة التربوية المدرسية خلال العقود الماضية. فمنذ أن بدأت علوم الإدارة التربوية تتبوأ مكانتها بين العلوم التربوية الأخرى، وتعزز وجودها في علوم التربية، أخذ مفاهيم الإدارة التربوية المدرسية في التغيير؛ حيث تجاوزت كونها مجرد آلية تسيير الشئون والأعمال المدرسية، وفق التوجهات الإدارية التي ترد إليها، ولم تعد مقتصرة في أهدافها على إتقان الطلاب، وحفظهم للمقررات الدراسية، وإنما تجاوزت هذا المفهوم والدور؛ ليصبح الطالب هو عماد العملية التربوية، واتجه اهتمام الإدارة التربوية المدرسية، لتوفير المناخ الصحي الملائم لنمو الطالب أخلاقيًا، وأكاديميًا، ونفسيًا، واجتماعيًا، واضعةً نصب عينيها غاية عليا؛ وهي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي ينشدها المجتمع. ولم يأت هذا التوجه على حساب إهمال الجوانب الإدارية، أو النظر إليها على أنها أمور ثانوية، بل اعتمدت على توظيف، وتفعيل الجوانب الإدارية والأنظمة لخدمة توجهاتها، حيث تعد المخرجات التعليمية المتميزة، وتحقيق الأهداف التربوية هم أهم الأولويات. (197: 49)

1. تطور مفهوم الإدارة التربوية المدرسية:

إن التطور الذي شهدته مفاهيم الإدارة التربوية المدرسية يعكس تأثير مجموعة من العوامل والمتغيرات التي أسهمت بشكل مباشر في صياغة هذا التحول الكبير. ولعل أبرز تلك العوامل التي ساعدت على هذا التطور هو احتواء العملية التعليمية على مجموعة متنوعة من الأنشطة والخبرات التي جاءت نتيجة لسيادة الديمقراطية وإلزامية التعليم، مما وسع من نطاق دور المدرسة كمؤسسة تربوية وتعليمية. إن مثل هذا التطور في مفاهيم الإدارة التربوية المدرسية، كان وليد

مجموعة من المتغيرات والعوامل التي أثرت عليها، وقادتها إلى هذا التطور، ولعل أبرز هذه العوامل: (197: 51)

1.1 احتواء العملية التعليمية على أنشطة، وخبرات، وفعاليات متعددة؛ نتيجة سيادة الديموقراطية، وإلزامية التعليم.

1.2 اتساع رقعة المجال المدرسي، وزيادة أعداد العاملين به، وتنوع مهامهم، وواجباتهم.

1.3 لم يعد دور المعلم مقتصرًا على التدريس، بل أصبح التعليم مهنة، ومنهج حياة.

1.4 اهتمام المجتمع بالتعليم، وحرصه على تقديم كل ما يمكن من إسهامات لرفع مستوى العملية التربوية، وتحقيق أهدافها.

1.5 تزايد الوعي بأهمية الإدارة في قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بنجاح، مما عزز من أهمية الدور الذي تؤديه الإدارة التربوية المدرسية في الحياة التربوية.

1.6 تأثير التطور الذي لحق بعلوم الإدارة بشكل عام على الإدارة التربوية.

1.7 اعتبار الطالب هو محور العملية التربوية، والحرص على نموه في كافة المجالات بشكل أمثل.

1.8 تطور وتقدم الأبحاث التربوية والدراسات النفسية، التي تسهل عمليات التعليم، في مما أدى إلى تغير مفاهيم الإدارة التربوية المدرسية، وتوجيه المزيد من العناية والاهتمام لها؛ باعتبارها القائدة في إدارة العمليات التعليمة بالمدارس.

إن تطور مفاهيم الإدارة التربوية المدرسية لم يكن وليد اللحظة، ولم يأت صدفة، بل هو نتاج مجموعة من العوامل التي عملت معًا لتغيير النظرة التقليدية إلى الإدارة التربوية المدرسية. اليوم، أصبحت الإدارة التربوية المدرسية أكثر شمولًا واستراتيجية، قادرة على قيادة العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها بمرونة وإبداع، مما يعكس أهمية الدور الذي تؤديه في بناء مستقبل أكثر إشراقًا لعموم المجتمع.

2. تعريف الإدارة التربوية المدرسية الحديثة:

تتعدد مفاهيم الإدارة التربوية المدرسية في الفكر الإداري الحديث، رغم اتفاق تلك المفاهيم على أهمية دور الإدارة التربوية المدرسية في الحياة التعليمية والتربوية. فالإدارة التربوية المدرسية تعتبر كيان متكامل ومترابط الأجزاء، يُؤسَس على التخطيط السليم، والتنظيم الفعال، والإشراف العلاجي والتوجيهي على عمليات التنفيذ، وما يتبع ذلك من تقويم ما تم إنجازه، والوقوف على مدى ملائمته، وتطابقه مع الأهداف التعليمية. وتسعى الإدارة التربوية الفعالة إلى تحقيق الغايات العليا للعملية التعليمية، وهي الحصول على مخرجات تعليمية قادرة على مواجهة تحديات العصر، والتكيف مع متطلبات الحياة المتغيرة عبر العمل بروح الفريق المترابط، والاستخدام الأمثل لما يتوافر من إمكانيات وموارد. وتشمل الإدارة التربوية المدرسية الحديثة كلا الجانبين الإداري، والفني؛ من حيث إتاحة الموارد المادية، والبشرية المطلوبة لنجاح العمل المدرسي، وتهيئة الظروف الصحية، التي تسهم في إنجاز الأهداف الشاملة والكاملة للتربية. فالإدارة التربوية المدرسية جهدٌ جماعيٌ منظمٌ، يعمل بتكامل مع غيره من المستويات الإدارية الأخرى في الميدان التربوي، وفق فلسفة وسياسات الدولة، مستثمرة في عملها ما قد يتوافر لها من موارد بالأسلوب الأمثل. (103: 69)

ومن هنا، يمكن النظر إلى الإدارة التربوية المدرسية على أنها:

2.1 الإدارة التي تهدف، أساسًا، إلى إيجاد وتدعيم البيئات التي تعزز وتدعم التعليم والتعلم الفعال داخل المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتختلف أهداف الإدارة التربوية المدرسية اختلافًا كبيرًا اعتمادًا على النظام أو المستوى التعليمي وعبر الثقافات التعليمية المختلفة. ويقوم مديرو المدارس بتفعيل دور الإدارة التربوية المدرسية، من خلال

التطبيق العملي المدروس لمبادئ الإدارة؛ بتجنيد وتنظيم الموارد المتاحة للمجتمع، لتحقيق الأهداف التعليمية التي وضعها القادة السياسيون لهذا المجتمع. (05 :409)

2.2 جميع الجهود، والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين بالمدرسة، وتتكون من المدير، والإداريين، والفنيين، والوكلاء، والمعلمين، بالإضافة إلى الطلاب، وأولياء الأمور، والمهتمين بشئون التعليم في المجتمع والبيئة المدرسية؛ بما يمكِّن المدرسة من القيام بمهامها، وتحقيق أهدافها المنشودة. (185: 113)

2.3 الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها- تربية صحيحة، وعلى أسس سليمة. وهذا يعني أن الإدارة التربوية المدرسية هي عملية تخطيط، وتنسيق، وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي، يحدث داخل المدرسة؛ من أجل تطور، وتقدم التعليم فيها. (181: 18)

2.4 الأنشطة والمواقف الفعلية للطاقم الإداري المدرسي، والتي تشمل أداء المديرين الذين تؤثر أفكارهم وأفعالهم على الأهداف، والعمليات، والميزانيات، والمعلم، التعليم، وإعداد وهيكلة العلاقات التربوية، وكذلك نوع ومقدار وكيفية استغلال الموارد المدرسية؛ لتسيير شئون كل من المدارس، والأنظمة التعليمية. (04 :512)

2.5 جميع الجهود، والأنشطة، والوظائف الإجرائية الهادفة التي يقوم بها الفريق المدرسي؛ بغرض تحقيق أهداف التربية، عن طريق الإسهام في إعداد التلاميذ من جميع النواحي، وبقصد التكيف مع المجتمع، والمحافظة على مكتسباته، والإسهام في تقدمه. (5: 27)

2.6 كل نشاط منظم، مقصود، وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية، وإنما هي وسيلة؛ لتحقيق أهداف العملية التربوية. (60: 15)

2.7 ذلك الكلُ المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة خارجها، وفقا لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبةً في إعداد الناشئين، بما يتفق مع أهداف المجتمع، والصالح العام للدولة. وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة، مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها. (10: 12)

2.8 ذلك النوع من الاتصال الذي يربط بين أهداف الفرد، وأهداف المؤسسة التعليمية؛ للحصول على جيل واعٍ مستنير، يعمل على رفع شأن، وإعادة بناء مجتمعه، والعمل على تقدمه. وتعد إحدى مكونات النظام التعليمي، ويتضح دورها في تحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية للتربية، وليس في مجرد تسيير العمل، والمحافظة على النظام المدرسي، ومتابعة حضور وانصراف الطلاب والعاملين في المدرسة. (67: 20)

2.9 مجموعة من الجهود المنظمة، التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، والتي تنعكس آثارها على عموم المجتمع. كما تعرف بأنها الجهود المنسقة، التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من مدرسين، وإداريين، ومستخدمين، بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة؛ أي أن الإدارة التربوية المدرسية هي الوحدة الأساسية، وخط الإنتاج القاعدي في تنفيذ السياسة التعليمية؛ باعتبارها جزءًا من الإدارة التعليمية، تقوم بوظائف إدارية وفنية. (155: 31)

واستنادًا على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة التربوية المدرسية، بأنها: ذلك الكيان المترابط التي يرأسه المدير، ويعاونه المعلمون، والإداريون، والطلاب، وأولياء أمورهم، كلٌ وفقًا لمهامه التربوية، وأدوره الوظيفية، في إطار منظومة، ونسق معرفي، وسلوكي، متكامل، ومتداخل، ومتعدد المهام والمسؤوليات، بين جميع العاملين بالميدان المدرسي، والمجتمع المحيط.

وتقوم الإدارة التربوية المدرسية بتخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقويم كافة الجهود والعمليات، والأنشطة التربوية كمدخلات، تهدف إلى تحقيق الأهداف، والسياسات التربوية والتعليمية المأمولة، والوصول بها إلى مخرجات مقبولة أكاديميًا، واجتماعيًا.

3. دلالات مفهوم الإدارة التربوية الحديثة:

ووفق هذا المفهوم الحديث، فالإدارة التربوية المدرسية تتصف بمجموعة من السمات الجوهرية، التي بلورت، وشكَّلت هذا المفهوم، ولعل من أبرز دلالات هذا المفهوم الحديث للإدارة المدرسية، ما يلي:

3.1 الأهمية الاستراتيجية:

تعد وظائف الإدارة التربوية المدرسية في الحياة التربوية من أهم الوظائف الإدارية ؛ حيث تعمل مع مختلفة ومتنوعة من البشر في كافة الفئات العمرية، ومهمتها ليست باليسيرة، فهي تعمل على بناء الإنسان الذي سيحمل مسئوليات المستقبل، وسيقود تقدم الأمة ؛ لذلك يجب أن تكون الإدارة التربوية المدرسية في مستوى هذه المسئولية والمهمة التي ألقيت على عاتقها أو بالأحرى الأمانة التي حُمّلت بها (16 :170)

3.2 تشاركية العمل:

تعتبر الإدارة التربوية المدرسية مجموعة من الممارسات والأنشطة، التي تقوم على التعاون، والفهم المشترك بين المعلمين والمديرين، اعتمادًا على روح الفريق، والعلاقات الإنسانية الودية، مما يحفز على العمل المثمر، تحقيقًا لتحسين العملية التعليمية والتربوية، والأهداف التي أنشأت من أجلها المدرسة. فالإدارة التربوية المدرسية في أساسها، هي نظام وتنظيم وتخطيط وتنسيق، وإشراف، ومتابعة، وتقويم. وهي، وفق ذلك، منظومة متكاملة من المهارات، في: التخطيط، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والعمل الجماعي المشترك، والتوجيه، والتقويم.(12: 29-30)

3.3 منظومة إدارية متكاملة:

إن مفهوم الإدارة التربوية المدرسية أصبح يدور حول منظومة العمليات التنفيذية والفنية، التي يجري تحقيقها عبر العمل الإنساني التشاركي بين مديرو المدارس، وفرقه المعاونة من عاملين، وإداريين ومعلمين؛ بهدف إيجاد البيئة الفكرية، والنفسية الملائمة، والتي تسهم في حفز الطاقات، وإيجاد الرغبة في العمل الفعال والمنظم، سواء كان هذا العمل فرديًا أم جماعيًا؛ بغية حل المشكلات، وتذليل العقبات، وتحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية، كما يرجوها المجتمع. ويقصد من هذا، أن الإدارة التربوية المدرسية توجه اهتمامها إلى كل جهد مبذول في مجال التخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والمتابعة من أجل إنجاز، وتحقيق الأهداف التربوية بأعلى كفاءة، وأقل جهد مبذول، لا يخل بالأداء في إطار بيئة ملائمة داخل المدرسة، وخارجها، حسب السياسة العامة التي أرستها الدولة، وبما يتماشى مع أهداف المجتمع. (6: 77)

3.4 وسيلة وليست غاية:

يشير مفهوم الإدارة التربوية المدرسية على أنها كافة الأنشطة المنظمة والمقصودة، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المجتمع، والإدارة التربوية المدرسية في حد ذاتها، وفق هذا المفهوم، ليست غاية، وإنما هي آلية، وطريقة؛ لتحقيق غايات العملية التربوية، من خلال تخطيط ووضع الأهداف العامة للعملية التربوية موضع التنفيذ، وتحديد الوسائل الملائمة للتنفيذ، والمتابعة. وتتم تلك العمليات عبر المشاركات، والمناقشات، واللقاءات المتعددة والمختلفة، داخل محيط المدرسة وخارجه؛ من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. والإدارة التربوية المدرسية، في سعيها هذا، يجب أن تعمل على تفويض الصلاحيات، وتمكين العاملين، وإشراكهم معها في المسئولية، ووضع

الأهداف، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها؛ حتى يتولد لديهم الالتزام نحو تنفيذ تلك الأهداف، والجدية في تحقيقها. (217: 235)

3.5 مسئولية اقتصادية واجتماعية:

إن الإدارة التربوية المدرسية في مفهومها الحديث، يقصد بها كافة جهود العاملين، والإمكانات والممارسات التي تتم من أجل تحقيق الأهداف والغايات التعليمية، تحقيقًا فعالًا، عبر التوجيه الأمثل للطاقات البشرية، والاستخدام الرشيد للموارد والإمكانيات المادية، وإشباع الحاجات النفسية والإنسانية للعاملين داخل المؤسسة التربوية. فالإدارة التربوية المدرسية هي المسئولة عن تنفيذ السياسة العامة للتربية والتعليم في المجتمع، وهي الطريقة الفعالة للوصول للأهداف التربوية، وتحقيقها؛ حيث تعمل على أن تتبلور من خلالها العملية التربوية والثقافية، من أجل بناء أجيال قادرة على مواجهة المستقبل، وتحمل المسئولية الملقاة على عاتقهم (70: 41) ووفق هذا المبدأ، فإن الإدارة التربوية المدرسية هي المشرفة والمنفذة على عمليات استثمار المجتمع في إعداد، وبناء كوادره البشرية.

3.6 تكامل المستويات الإدارية:

الإدارة التربوية المدرسية جهاز إداري متعدد المستويات. ففي المستوى الأول، يوجد المدير، ونوابه، ومساعديه، ومستشاريه. أما المستوى الثاني فهو مستوى فني؛ يشمل المعلمين، والأخصائيين. أما المستوى الثالث، فيضم باقي العاملين، والإداريين. وتقوم تلك المستويات الثلاثة بالتعاون معًا؛ لتنفيذ مجموعة من المهام والأنشطة: كالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتقويم تحت قيادة مدير المدرسة. ويتمتع مدير المدرسة، كقائد لتلك الفرق، بمهارات إدارية، وإدراكية، وفنية، وإنسانية، تمكنه من قيادة فريق العمل، والتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من التربية، وخاصة بناء، وإعداد الطلاب من كافة النواحي التربوية، والأخلاقية، والاجتماعية، والوجدانية، إعدادًا يساهم في تقدم مجتمعه ورقيه. وكل هذا يتم في مناخ من العلاقات الطيبة، عبر التعاون، والمشاركة، والاتصال الفعال، والتكامل، بين كافة مستويات الإدارة التربوية المدرسية. (209: 113) والإدارة التربوية المدرسية، في ذلك، تعد منظومة لا تقوم على عمل مدير المدرسة وحده، وإنما على مشاركة وتضافر كافة الجهود، والأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية.

رابعًا: أهمية الإدارة التربوية المدرسية:

تحتل المدارس كمؤسسات التعليمة أهمية بالغة في تقدم أي مجتمع تربويًا وأكاديميًا؛ فهي التي تقوم على تنفيذ وتحقيق الأهداف التعليمية، والسياسات التربوية التي يرسمها لها المجتمع، وإداراته التربوية. ونجاح هذه المؤسسات التعليمية في إنجاز رسالتها، معقود بنجاح إدارتها، وكفاءتها في قيادة منظومة العملية التعليمية؛ ومن هنا تأتي أهمية الإدارة التربوية المدرسية في الحياة التعليمية والتربوية. ويجب القول بأن النهوض بالتعليم، ووضعه في صدارة قيادة المجتمع، يتطلب أولًا الاهتمام باختيار أفراد ذوي كفاءات عالية، ورؤى خلاقة، وإرادة قوية؛ لشغل مناصب الإدارة التربوية المدرسية. فالمدرسة ليست مجرد مبانٍ ومنشآت وتجهيزات، بل هي منظومة متكاملة وحيوية، تتفاعل فيها العناصر المختلفة من طلاب ومعلمين ومناهج وأنشطة مدرسية، وتتأثر بالمجتمع المحيط بها. وتتطلب هذه المنظومة توفير بيئة صحية مناسبة لازدهارها، وهو الدور الذي يقع على عاتق الإدارة التربوية المدرسية. إن غياب الإدارة الفعالة سيؤدي حتمًا إلى تشتت الجهود، وانتشار الفوضى، وهدر الموارد، مما ينتج عنه العجز والقصور عن تحقيق الأهداف المنشودة. إن الإدارة التربوية المدرسية الناجحة هي العقل المدبر الذي يوجه دفة المنظومة التعليمية، ويوفر لها المناخ الملائم للنجاح، والتميز، ويضمن تكاتف جميع العناصر؛ لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة (170: 17)

وحقيقة الأمر أنه لا يمكن إنكار أهمية، وحيوية الدور الذي يلعبه مديرو المدارس كقادة تربويين في النهوض بمدارسهم، ورسالتها التربوية، حيث أثبتت الدراسات المتنوعة وجود علاقة قوية بين القيادة المتميزة، والنجاح. وقد كان للقائد التربوي الإيجابي والماهر، دور فعال في نجاح المدرسة، والتأثير الإيجابي على مجتمعه المدرسي، والبيئة المدرسية وتحقيق الخطط التربوية. (398: 20) وفاعلية الإدارة التربوية المدرسية تعد من أهم عوامل نجاح المدرسة في القيام بدورها. لذا، يحظى مجال الإدارة التربوية المدرسية باهتمام متزايد من جميع العاملين في ميدان التربية والتعليم، لأن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود كل المهتمين بشئون التربية والتعليم على الصعيدين الرسمي والمجتمعي؛ حيث تمثل الطريقة والآلية التي تدار بها المدرسة، وأساليب العمل المتبعة فيها محور الارتكاز لنجاحها في القيام بأداء رسالتها على الوجه المنشود. (67: 9) وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ممارسات مديري المدارس، تؤثر بشكل كبير على فاعلية المدرسة، ونجاحها في القيام في تحقيق الأهداف التربوية، وتحسين المخرجات التعليمية. (18 :419)

والإدارة التربوية المدرسية، بدورها، تشكل القيادة المسئولة عن تسيير العملية التربوية وعن مخرجاتها، فنجاح تلك الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وكفاءة، يعد أساسًا محوريًا لنجاح المؤسسة التعليمية، ومن ثم تحقيق رسالتها التربوية. (92: 183) وقد أثبتت الأبحاث العلمية، وجود ارتباط إيجابي قوي بين متغيرات الممارسات الإدارية للقيادات المدرسية، ليس فقط على نجاح وتميز المدرسة إداريًا، وإنما أيضًا على مستوى الطلاب العلمي، وتحصيلهم الأكاديمي، ودرجاتهم في الاختبارات المدرسية. (235: 937)

وتلك مسؤوليات، ومهام تعطي أهمية كبرى للإدارة المدرسية؛ حيث إنها الآلية التي تضطلع بالقيام بتحقيق هذه المهام والأهداف، وتنفيذها بالشكل الأمثل. فنجاح المدرسة في أهدافها، معقود بنجاح، وقدرة إدارتها في أداء مهامها، وقيامها بدورها. وبناءً عليه، فالإدارة التربوية المدرسية تؤثر إلى حدٍ بعيدٍ في جودة العملية التعليمية. وكفاءة المدرسة في تحقيق أهدافها معقود بإدارة مدرسية فعالة، وقادرة على القيام بمسئولياتها الإدارية، ومهامها التربوية. (70: 44)

وكذلك، تكمن أهمية الإدارة التربوية المدرسية في أن جميع العمليات التربوية لا تحقق أهدافها، إلا باشراك الإدارة التربوية المدرسية فيها؛ فتحقيق الغايات والأهداف التربوية، لا يتحقق إلا عبر إدارة واعية، على قدر من الكفاءة. وفي المقابل، فإن الإدارة القاصرة كفيلة بأن تفسد أهداف المناهج، وتضيع جهد المعلمين والمتعلمين. وتؤثر الإدارة التربوية المدرسية على المعلمين تأثرًا بالغًا؛ فالإدارة التربوية المدرسية الجيدة، تستطيع عبر حسن إدارتها، أن تمكِّن المعلمين من تقديم نوعية أفضل من التعليم، وأن ترفع من دافعيتهم؛ لتقديم أفضل ما لديهم. ومن هنا، فإن نوعية الإدارة التي تنتهجها الإدارة التربوية المدرسية، قادرة على أن تهيئ للمدرسة أسباب النجاح أو الفشل، وهنا تكمن أهمية الإدارة التربوية المدرسية. وأهمية أن يكون مدير المدرسة نفسه رجلًا تربويًا تمرس بالعمل التربوي، قبل أن يعمل بالإدارة. (134: 109)

وتؤكد عموم الأدبيات التربوية على أهمية الإدارة التربوية المدرسية في تحقيق التغيير التنظيمي، واستدامته في عموم المؤسسات التعليمية. حيث أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين الإدارة التربوية المدرسية الفعالة، وكفاءة الأداء التنظيمي. وفي المقابل، فإن الإدارة التربوية المدرسية الضعيفة، حتمًا تؤدي إلى الفشل التنظيمي أو التدهور المؤسسي. كذلك، فالإدارة التربوية المدرسية تعمل على تحسين التدريس والتعلم، بشكل غير مباشر وبقوة، من خلال تحسين حالة الفصول الدراسية الرئيسية، والظروف المدرسية التي تزيد من تعزيز نجاح الطلاب في المدرسة. لذلك، فللإدارة المدرسية دور رئيسي في خلق ظروف إيجابية على مستوى المدرسة، والفصل الدراسي، بحيث يمكن أن يزدهر التعلم، وتتحسن المخرجات التربوية. (356: 450)

هذا، وقد ودفع الدور المحوري للإدارة المدرسية في تحقيق، وتنفيذ كل الممارسات والمهام الإدارية والتعليمية التي تتم في المدرسة إلى قناعة العديد من المجتمعات بأن تميز الإدارة التربوية المدرسية هو العنصر الحاسم في قدرة المؤسسات

التعليمية على تحقيق التميز، وعلى تحقيق أهداف السياسات التربوية والتعليمية لتلك المجتمعات. ولذلك تحرص العديد من المجتمعات على اعتماد المداخل والتوجهات الحديثة لتطوير أداء مدارسها إداريًا؛ لتعزيز قدرتها على مواكبة التحديات، والتكيف مع ما يستجد من متغيرات سريعة. (11: 219)

واستنادًا على ما سبق طرحه، بمكن إيجاز أهمية الإدارة التربوية المدرسية في النقاط العشر التالية:

1. **تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية:**

تعتبر الإدارة التربوية المدرسية هي الآلية المحورية المسؤولة عن ترجمة الأهداف التعليمية والسياسات التربوية إلى واقع ملموس. ونجاح المدرسة في تحقيق رسالتها التربوية يتوقف على فاعلية وكفاءة إدارتها في تنظيم وتنسيق الجهود التعليمية داخل المدرسة.

2. **توجيه منظومة العملية التعليمية:**

إن الإدارة التربوية المدرسية هي العقل المدبر الذي يوجه دفة المنظومة التعليمية. ويتمثل دور الإدارة التربوية المحوري والقيادي في توفير المناخ الملائم للتميز التعليمي والتربوي، وضمان تناغم الجهود بين العناصر المختلفة داخل المدرسة من طلاب، ومعلمين، وإداريين؛ لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. **دور القائد التربوي:**

يؤدي المدير المدرسي كقائد تربوي دورًا أساسيًا في النهوض بمستوى المدرسة. والقيادة الإيجابية والمدروسة تساهم في تعزيز كفاءة الأداء التعليمي، ورفع الروح المعنوية للمعلمين والطلاب، وتحقيق الخطط التربوية المرسومة.

4. **ضمان جودة المخرجات التعليمية:**

تؤثر الإدارة التربوية المدرسية الفعالة بشكل مباشر وغير مباشر على جودة مخرجات العملية التعليمية. فقد أظهرت الأبحاث وجود ارتباط وثيق بين ممارسات الإدارة التربوية المدرسية ومستوى التحصيل العلمي للطلاب، ودرجة نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التعليمية.

5. **تهيئة بيئة إيجابية للتعليم:**

يتعدى دور الإدارة التربوية المدرسية التنظيم والإشراف؛ ليشمل خلق بيئة تعليمية إيجابية على مستوى المدرسة والفصول الدراسية. إن مثل هذه البيئة تساعد على تعزيز التعلم، وزيادة فرص النجاح الأكاديمي للطلاب.

6. **رفع كفاءة المعلمين وتحفيزهم:**

تمكّن الإدارة التربوية المدرسية الجيدة المعلمين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، من خلال توفير الدعم اللازم، وتنظيم العمل، وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم. وعلى النقيض، تؤدي الإدارة التربوية المدرسية المتراخية إلى تراجع جودة التعليم وانخفاض دافعية المعلمين.

7. **تحقيق التغيير التنظيمي واستدامته:**

تؤدي الإدارة التربوية المدرسية دورًا حاسمًا في قيادة التغيير التنظيمي داخل المدرسة وضمان استدامته. إن إدارة هذا التغيير بنجاح تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي، وتدعم تحقيق التميز التعليمي.

8. **تعزيز الأداء التنظيمي للمدرسة:**

تؤكد الدراسات وجود علاقة قوية بين الإدارة التربوية المدرسية الفعالة، وكفاءة الأداء التنظيمي للمدرسة. فالإدارة الضعيفة تؤدي إلى الفشل أو التدهور التنظيمي، مما ينعكس سلبًا على مستوى التعليم في المدرسة.

9. **التكيف مع التحديات والمتغيرات:**

تُمكّن الإدارة التربوية المدرسية الفعالة المدرسة من مواجهة التحديات المعاصرة والتكيف مع التغيرات السريعة.

لذا، المجتمعات المتقدمة تحرص على تطوير إدارات مدارسها لتعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات العصر.

10. تعزيز التميز المؤسسي:

يعد الأداء المتميز للإدارة التربوية المدرسية عنصرًا حاسمًا في قدرة المدارس على تحقيق التفوق الأكاديمي والتنظيمي. وتميز الإدارة يضمن توافق المدرسة مع سياسات التعليم والمجتمع، ويعزز من استجابتها لتوقعات المستقبل.

إن هذه النقاط تلخص الدور الاستراتيجي للإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية والتربوية، وجعل المدرسة مؤسسة تعليمية قادرة على تحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية. فالإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد عنصر تنظيمي، بل هي حجر الزاوية في نجاح أي نظام تعليمي

خامسًا: أهداف الإدارة التربوية المدرسية:

تتعدد أهداف الإدارة وتختلف بتعدد ميادينها ومجالاتها، والإدارة- بطبعها، عملية مهمة في نشاط أي مجتمع حديث، وتزداد أهميتها بزيادة مجال النشاط البشري وتنوعه من طرف، وكذلك تزداد باتجاهه نحو مزيد من التخصص والتباين من طرف أخر (187: 28) وفي المجال التربوي، تهدف الإدارة التربوية المدرسية الواعية إلى تطوير العملية التربوية، والارتقاء بمستوى الأداء، عبر توعية وإرشاد العاملين في المدرسة لمهامهم ومسئولياتهم، وتوجيههم بطريقة تربوية سليمة. وأيضًا، تقوم الإدارة التربوية المدرسية بتنظيم الجوانب الفنية، والإدارية، تحديدًا واضحًا، يضمن التكامل والتوازن في العمل؛ بحيث لا يطغي جانب منها على الآخر. وحتى يعرف كل فرد من أعضائها واجباته، ومسئولياته، ومهامه نحو أي موقف تربوي يقع في نطاق مسئولياته، يحدث سواء داخل المدرسة، أو خارجها. (66: 20)

وتهدف الإدارة التربوية المدرسية إلى تنفيذ الأهداف التربوية، وتوجيه الطلاب وإرشادهم، وفق الاتجاهات التربوية الحديثة. وكلما تقدم العلم، وتغيرت مفاهيم التربية، تزداد أهمية الإدارة التربوية المدرسية لكل العاملين بالمجتمع المدرسي، والمهتمين بالعمل التربوي. لذلك، يرى البعض أنه أصبح من الضروري على التربية المعاصرة أن تخصص لكل كادر تربوي ومهني في المجتمع المدرسي من يرشدهم إداريًا ومهنيًا، وينسق أعمالهم، ويتابعها، وكذلك، يوجه ويُقوِّم أدائهم، وممارساتهم العملية على أرض الواقع. وتكتسب الإدارة التربوية المدرسية أهميتها للطلاب من حرصها على تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من أهداف تربوية، وغايات تعليمية، فضلًا على ما تغرسه في نفوس الطلاب من اتجاهات تربوية حديثة. (195: 50) كما تهدف الإدارة التربوية المدرسية، عامة، إلى الرفع من جودة، وفاعلية المنظمة التعليمية عبر تحقيق الأهداف الموضوعة بأقل التكاليف، وفي خلال الإطار الزمني المحدد لها. كما تعمل على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية الموجودة لديها: كالطاقم التعليمي، والطلبة، والموظفين، وكذلك تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، وللمرافق المتاحة: كالمباني، والملاعب، والمعدات، والمختبرات، والمعامل، وتعزيز الرضا الوظيفي لعموم العاملين بالمدرسة (50: 235)

ولقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة التربوية المدرسية، وأهدافها التي تنشد الوصول إليها من كونها مجرد وظيفة، تعمل على تطبيق اللوائح، والتعاميم، والقرارات، والأنظمة التي تضمن سير العملية التعليمية وفق الأطر المحددة، إلى مفهوم الإدارة التربوية المدرسية الحديث الذي يجعل التلميذ هو محور العملية التعليمية. (60: 18) والإدارة التربوية المدرسية المتطورة، وفق هذه النظرة، عليها أن تضع خدمة مجتمعها ضمن أولوياتها الرئيسة؛ عبر قيامها بأدوارها، ومهامها المتكاملة، وألا يقتصر دورها هي ومنسوبي إدارتها على المحيط المدرسي فقط، وإنما يمتد للعمل التطوعي، والشراكة مع المجتمع في حل قضاياه؛ انطلاقًا من إدراكها لمسئوليتها المجتمعية. (40: 180)

وتختلف أهداف الإدارة التربوية المدرسية تبعًا لاختلاف الأنظمة التربوية من بلد لآخر، واختلاف السياسات والرؤى التربوية، حسب حالة كل مجتمع. فترتبط- وفق ذلك، أهداف الإدارة التربوية المدرسية، بأهداف المدرسة كوحدة وثيقة

التأثر بطبيعة النظام التربوي في المجتمع والدولة. كذلك، تتأثر أهداف الإدارة التربوية المدرسية بمجموعة من المتغيرات الأخرى مثل: حجم المدرسة، والمرحلة التعليمية، ونوعية العاملين، وسماتهم، ومؤهلاتهم الشخصية، والبيئة المدرسية، والفلسفة الإدارية التي تتبناها الإدارة التربوية المدرسية، وكفايات مدير المدرسة المهنية، وسماته الشخصية. (8: 20) ولتحديد أهداف الإدارة التربوية المدرسية بمزيد من الدقة، يمكن استعراضها في المجموعات التالية:

1. مجالات أهداف الإدارة التربوية المدرسية:

يمكن القول بأن الإدارة التربوية المدرسية تستهدف أربع مجالات أساسية، وهي: (213: 395)

1.1 العاملون في وزارة التربية والتعليم

1.2 المتأثرون بقرارات ولوائح الإدارة التعليمية

1.3 المهتمون بالبحث في مجال الإدارة

1.4 الباحثون في قوانين السلوك.

2. فئات أهداف الإدارة التربوية المدرسية:

يمكن تقسيم أهداف الإدارة التربوية المدرسية، كذلك، إلى أربع فئات أساسية، كالتالي: (93: 30)

2.1 **الأهداف الثقافية والتربوية:** وتركز على تنمية وتطوير قدرات الطلاب، وإمدادهم بالمعلومات والأفكار والخبرات، الملائمة لقدراتهم وأعمارهم، وتحفيزهم على الإبداع والتفكير والابتكار.

2.2 **الأهداف الاجتماعية:** وتتعلق بتوعية الطلاب بأدوارهم نحو مجتمعهم وأفراد أسرتهم، وتشجيعهم على بناء علاقات اجتماعية سوية، والعمل البناء مع الآخرين؛ لتحقيق أهداف المجتمع.

2.3 **الأهداف الدينية والأخلاقية:** وتقوم على غرس القيم والأخلاق والمبادئ الدينية والخلقية في نفوس الطلاب، مع التأكد من فهمهم لدينهم وقيم مجتمعهم الفهم الأمثل، الذي يمكنهم من أن يصبحوا أفرادًا نافعين في أسرهم ومجتمعهم.

2.4 **الأهداف الاقتصادية:** وتعمل على توعية الطلاب بأهمية التنمية والمحافظة على مصادر الثروات الطبيعية في مجتمعهم، وتوعيتهم بمشكلات مجتمعهم المختلفة؛ من أجل العمل على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في تطور المجتمع وتقدمه.

3. ركائز أهداف الإدارة التربوية المدرسية:

هناك مجموعة من الأهداف، التي تعد من ركائز الإدارة التربوية المدرسية، وهي كما يلي: (222: 32-34)

3.1 بناء شخصية الطالب وتأهيله تأهيلًا متكاملًا من كافة الجوانب النفسية، والعلمية، والاجتماعية، والتربوية.

3.2 الأداء الأمثل للمهام الفنية والإدارية في المدرسة، بما يضمن سرعة وكفاءة إنجاز المهام، وصحة العلاقات القائمة بين أفراد المجتمع المدرسي.

3.3 تنفيذ القرارات والتعاميم التي ترد إلى الإدارة التربوية المدرسية من الإدارات التربوية والتعليمية العليا.

3.4 الاهتمام بالمناهج الدراسية وما يتعلق بها من أنشطة ووسائل تعليمية، والاستفادة المثلى من التجهيزات المدرسية، وبرامجها الدراسية، وما تقدمه المدرسة للطلاب وللمجتمع من خدمات.

3.5 المراقبة والإشراف الفعال على تنفيذ مشاريع المدرسة، وما يخصص ويوجه لها من إمكانيات؛ لتلبية ما قد ينشأ من احتياجات.

3.6 تطوير شراكة المدرسة مع المجتمع؛ عبر العمل على تنمية العلاقات الطيبة بين المدرسة والبيئة الخارجية، عن طريق مجالس الآباء، والجمعيات والمؤسسات الثقافية المجتمعية الموجودة به المدرسة. والحرص على أن تعمل المدرسة على خدمة مجتمعاتها؛ باعتبارها من أهم مصادر العلوم والمعارف في المجتمع.

3.7 توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نموًا اجتماعيًا، وتربويًا، وثقافيًا، داخل المدرسة وخارجها.

3.8 العمل على خلق مناخ تربوي سليم، يعمل على تحقيق أهداف وغايات العملية التعليمية.

وفضلًا على ما سبق، هناك بعضًا من الأهداف الأخرى، مثل: (19: 36-38)

3.9 تهيئة المناخ الذي يساعد على نمو الطلاب نموًا متوازنًا ومتكاملًا سواء معرفيًا، أو فسيولوجيًا، أو أخلاقيًا، أو اجتماعيًا، أو نفسيًا.

3.10 تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين عبر نشر وتعزيز القيم والمبادئ السائدة في المجتمع.

3.11 التركيز على المتعلم وتوجهه في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي ومراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة كل متعلم، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

3.12 تنمية روح التفكير النقدي لدى الطلاب وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

3.13 إعداد الطلاب فكريًا وقيميًا عبر فهم ماضيهم وإدراك حاضرهم وتجهيزهم لمواجهة مستقبلهم.

3.14 الاهتمام بالطلاب الموهوبين وذوي القدرات الخاصة.

4. أهداف الإدارة التربوية المدرسية إجرائيًا:

يمكن تحديد أهم أهداف الإدارة التربوية المدرسية على المستوى الإجرائي، فيما يلي: (60: 20)

4.1 السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

4.2 بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا: علميًا، وعقليًا، وجسمانيًا، واجتماعيًا.

4.3 تنظيم، وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة، تنظيمًا يحسِّن العلاقات بين العاملين في المدرسة.

4.4 توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخدامًا علميًا وعقلانيًا؛ بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

4.5 وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

4.6 إعادة النظر في مناهج المدرسة، ومواردها، وأنشطتها ووسائلها التعليمية.

4.7 الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرًا، ومستقبلًا.

4.8 العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.

4.9 توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نموًا اجتماعيًا.

4.10 التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات؛ تعاونًا فعالًا وإيجابيًا.

ومن جانب آخر، هناك بعض الأهداف الأخرى، لعل من أهمها: (100: 57)

4.11 العمل على حل المشكلات الاجتماعية؛ عبر دراسة المجتمع وأهدافه ومتطلباته، والعمل على حل هذه المشكلات وتحقيق الأهداف المجتمعية.

4.12 اعتبار المتعلم محور العملية التعليمية، ومن ثم تزويده بالمعارف والخبرات الحديثة، التي تمكنه من مواجهة مشكلاته والتغلب عليها.

4.13 تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطلاب؛ عبر تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات، التي تساعد على تربيتهم وتعليمهم.

4.14 تطوير قدرات المعلمين؛ لتنفيذ المناهج المقررة؛ ولتحقيق الأهداف التربوية المقررة، عبر تزويدهم بما يستجد من معلومات، وتقنيات، ووسائل، وطرق تدريس حديثة، والعمل على تنميتهم مهنيًا عبر طرق التدريب المتنوعة.

وإيجازًا للقول، فلقد تغيرت وتطورت أهداف الإدارة التربوية المدرسية تأثرًا بالتطورات المتلاحقة التي تشهدها المجتمعات الحديثة؛ فلم يقتصر دور المدرسة عن دورها الروتيني التقليدي على الحفاظ على المباني، والتجهيزات المدرسية، وضبط النظام المدرسي، ومتابعة الحضور والغياب، وانتظام الدراسة الصفية. وإنما أضيفت أهداف جديدة لتلك الأهداف التقليدية السابقة.

سادسًا: مكونات الإدارة التربوية المدرسية، ومبادئها:

بالحديث عن الإدارة التربوية المدرسية، فإننا نعني بها كافة العناصر البشرية القائمة داخل المدرسة؛ ابتداءً من المدير، ووكلائه، والأخصائيين، والمعلمين، والهيكل الإداري، والعمال، وأطقم الخدمات، والمشرفين التربويين، والطلاب، وأولياء أمورهم. ووجهة النظر في ذلك أن هؤلاء جميعًا معنيون بالعملية التعليمية والتربوية، وأي خلل، أو تقصير في مهامهم، سوف يؤثر سلبًا على أداء باقي مكونات العملية التربوية. ويأتي مدير المدرسة على رأس هرم الإدارة التربوية المدرسية، بحكم منصبه، وما كُلِّف به من الإدارة التعليمية بتولي وقيادة شئون المدرسة، واعتباره الممثل الرسمي، والمسؤول الأول عن سير العمل داخل المدرسة أمام الجهات الرسمية.

1. مكونات الإدارة التربوية المدرسية:

وتوكد التربية الحديثة على أن الإدارة التربوية المدرسية ليست قاصرة على المدراء والوكلاء فقط، وإنما تدعو لإثراء العملية الإدارية؛ عبر مساهمات منظمات المجتمع المدني، والطلاب، وأولاء أمورهم، وكافة المهتمين بالتربية والتعليم؛ وذلك حتى تتمكن المدرسة من تجاوز صعوباتها، وتحقيق غاياتها المأمولة. (169: 43-44) هذا، ويمكن تقسيم مكونات الإدارة التربوية المدرسية إلى أربع مكونات أساسية، يكمل بعضها بعضًا، وتتداخل مهامها، ومسئولياتها؛ لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة. وهذه المكونات الأربعة هي: (197: 55-57)

1.1 المدخلات: وتتكون من

- 1.1.1 فلسفة المدرسة، وأهدافها.
- 1.1.2 السياسات، والتشريعات التربوية.
- 1.1.3 الموارد البشرية في المدرسة.
- 1.1.4 الموارد المالية، ومحتويات المدرسة المادية.
- 1.1.5 الخدمات المساندة: كالخدمات الصحية، والرياضية.
- 1.1.6 أساليب العمل، وطرق اتخاذ القرار.

1.2 العمليات: وهي الوظائف، والأنشطة الإدارية: كالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق ...وغيرهم

1.3 المخرجات: وهي محصلة تفاعل تأثير العمليات مع المدخلات، وتشمل المخرجات الإنتاجية (كالقرارات والسياسات والتشريعات، والأداء الجيد والإنتاجية)، والمخرجات الوجدانية (كالرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق، وزيادة الدافعية)

1.4 **البيئة المنظمة:** وهي البيئة التي تتواجد فيها المدرسة وتؤثر على أدائها وفاعليتها، وتنقسم إلى قسمن:

1.4.1 **بيئة خارجية:** تقع خارج حدود المنظمة أي المدرسة.

1.4.2 **بيئة داخلية:** تقع داخل حدود المدرسة.

وتُبرز التربية الحديثة أهمية هذا التقسيم الواضح لمكونات الإدارة التربوية المدرسية، حيث يُساهم في بناء فهم أعمق لآليات العمل داخل المدرسة ودورها كمنظمة تربوية معقدة. إن تحديد هذه المكونات بشكل دقيق يُتيح المجال لتطوير استراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء الإداري والتعليمي، وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

فالمدخلات تُشكّل الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة المدرسية في أداء مهامها، إذ تمثل الفلسفة والأهداف المرسومة دليلًا إرشاديًا يُحدد توجهات المدرسة، بينما تُعد السياسات والتشريعات إطارًا قانونيًا يُنظم العمل ويضمن تحقيق العدالة والانضباط. أما الموارد البشرية والمالية، فهي عصب العملية الإدارية، حيث تُتيح الموارد البشرية المؤهلة إمكانية تنفيذ الخطط والأهداف بمهارة، فيما تدعم الموارد المالية الإمكانيات المادية اللازمة لتفعيل الأنشطة والخدمات. كذلك، تلعب الخدمات المساندة دورًا هامًا في تعزيز بيئة تعليمية صحية ومتوازنة، تدعم الجوانب الأكاديمية والنفسية للطلاب والعاملين. وأخيرًا، فإن أساليب العمل وطرق اتخاذ القرار تُؤثّر بشكل مباشر على سرعة ودقة تحقيق الأهداف المدرسية.

فالنسبة العمليات الإدارية، فهي القلب النابض للعملية التربوية، حيث تتطلب تخطيطًا دقيقًا لتحقيق الأهداف، وتنظيمًا مُحكمًا للموارد والأنشطة، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف الأطراف الفاعلة لضمان الانسجام والتكامل. ومن خلال هذه العمليات، يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات فعّالة، تعكس كفاءة الإدارة المدرسية وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. وتتجلى أهمية المخرجات في قياس مدى نجاح المدرسة في أداء مهامها، سواء على المستوى الإنتاجي كتحقيق السياسات وتنفيذ القرارات، أو على المستوى الوجداني كتعزيز الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الدافعية لدى العاملين. وهذه المخرجات تُعد انعكاسًا مباشرًا لجودة العمليات الإدارية، ومدى استثمار المدخلات بشكل فعّال.

أما بالنسبة للبيئة المنظمة، فإنها تلعب دورًا محوريًا في تشكيل السياق الذي تعمل فيه المدرسة. فالبيئة الخارجية تشمل المجتمع المحلي، والسياسات الوطنية، والموارد الثقافية والاقتصادية المحيطة، مما يُؤثر على أداء المدرسة واستجابتها للتغيرات. وعلى الجانب الآخر، تُركز البيئة الداخلية على مناخ المدرسة وعلاقاتها الداخلية، بما في ذلك التفاعل بين المعلمين، والإدارة، والطلاب. وبهذا الفهم المتكامل، تُصبح الإدارة التربوية المدرسية نظامًا ديناميكيًا يعتمد على التفاعل بين المدخلات والعمليات والمخرجات، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية. ومن خلال هذا النظام المتكامل، تستطيع الإدارة المدرسية تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع، وتحقيق رؤيتها ورسالتها التعليمية، مما يجعلها حجر الزاوية في تحسين جودة التعليم والنهوض بالمجتمعات

2. مبادئ الإدارة التربوية المدرسية:

تقوم الإدارة التربوية المدرسية على مبادئ عدة، والتي تعتبر دستورًا، أو منهجًا حاكمًا للأداء، وطرق سير العمل بالحياة المدرسية. ويمكن تقسيم هذه المبادئ إلى: (10: 28)

1.1 مبدأ المساواة وتقسيم العمل.

1.2 مبدأ تكافؤ السلطة.

1.3 مبدأ الانضباط واحترام أنظمة العمل.

1.4 مبدأ وحدة القيادة؛ بحيث لا تتداخل الصلاحيات، ولا تتعارض التوجهات والتعليمات.

1.5 مبدأ المصلحة العامة حيث تقدم مصلحة المدرسة على المصالح الشخصية.

1.6 مبدأ وحدة الأهداف والتوجيه؛ حيث تتوجه جهود مكونات الإدارة التربوية المدرسية نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

1.7 مبدأ تدرج السلطة، وعدم تجاوز الرئيس المباشر في الاتصالات.

1.8 مبدأ تنمية روح الفريق بين جميع العاملين.

1.9 مبدأ توفير روح المبادأة والابتكار، وتشجيع العاملين على المساهمة في اتخاذ القرارات.

1.10 مبدأ استقرار العاملين في أعمالهم لفترة معقولة.

ويرى المؤلف أن هناك بعض المبادئ الهامة الأخرى، مثل:

1.11 مبدأ التعزيز ويقوم على مكافأة المتميزين وتقويم منخفضي الأداء.

1.12 مبدأ المشاركة حيث يجب على الجميع العمل بلا تمييز ولا تفضيل.

1.13 مبدأ تكامل الأدوار وعدم تداخل الصلاحيات والمسئوليات.

1.14 مبدأ العلاقات الإنسانية الصحية كأساس تقوم عليه الإدارة التربوية المدرسية.

1.15 مبدأ المبادرة والدافعية الذاتية؛ بحيث لا ينتظر الفرد التوجيه في حال دعت الحاجة إلى تدخل ما من طرفه.

1.16 مبدأ الخدمة المجتمعية فتحرص الإدارة التربوية المدرسية أن تخدم المدرسة مجتمعها بحيث يتوازى دورها معرفيًا مع دور المستشفيات صحيًا ودور العبادة دينيًا.

لا تُعد المبادئ التي تقوم عليها الإدارة التربوية المدرسية أدوات لضبط الأداء، بل تُشكِّل إطارًا عمليًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المدرسية وحفظ حقوق العاملين والطلاب، وضمان بيئة تعليمية تُلبي احتياجات المجتمع. فمبدأ المساواة وتقسيم العمل يُبرز أهمية العدالة في توزيع المسؤوليات والمهام، بحيث يشعر الجميع بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف. أما مبدأ تكافؤ السلطة، فيضمن عدم إساءة استخدام الصلاحيات، ويوازن بين المسؤوليات الموكلة والصلاحيات الممنوحة؛ لتحقيق الأهداف بسلاسة. أما مبدأ الانضباط واحترام أنظمة العمل، فيضع حجر الأساس للنظام والتنظيم داخل المدرسة، مما يرفع من كفاءة العمل، ويعزز بيئة الانضباط التي تدعم تحقيق الأهداف.

كذلك، فإن مبدأ وحدة القيادة يحسم إشكالية تضارب التعليمات والتوجيهات، حيث يُحدد خطوطًا واضحة للسلطة، وهو ما يعزز الانسجام في العمل، ويقلل من الأخطاء الناتجة عن غياب التنسيق. أما مبدأ المصلحة العامة، فيُوجِّه العمل المدرسي لخدمة أهداف التعليم والمجتمع قبل المصالح الشخصية، ما يعزز من قيم الإخلاص والولاء. ويأتي مبدأ وحدة الأهداف والتوجيه يُرسِّخ أهمية تكامل الجهود لتحقيق رؤية موحدة، مما يجعل كل عنصر في المدرسة يسير نحو هدف محدد بوضوح. بينما يُبرز مبدأ تدرج السلطة أهمية اتباع التسلسل الإداري في الاتصالات والقرارات، مما يضمن احترام الأدوار وتقليل التداخل بين المسؤوليات.

ومن الجوانب المهمة، كذلك، مبدأ تنمية روح الفريق، الذي يشجع على التعاون والعمل الجماعي، مما يزيد من كفاءة الأداء ويرفع الروح المعنوية للعاملين. في حين أن مبدأ توفير روح المبادأة والابتكار يشجع العاملين على الإبداع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية. أما مبدأ استقرار العاملين في أعمالهم لفترة معقولة يُعزز من التعمق في العمل، ورفع مستوى الخبرة، مما يزيد من جودة الأداء بشكل عام. ومن المبادئ الأخرى ذات الأهمية الكبيرة، مبدأ التعزيز الذي يركز على تحفيز المتميزين، وتصحيح أخطاء من يعانون من ضعف في الأداء بطريقة بناءة. أما مبدأ المشاركة، فيشدد على أهمية إشراك جميع العاملين في العمل المدرسي دون تمييز أو محاباة، مما يعزز الشفافية ويزيد من تفاعل الجميع مع العملية الإدارية. مبدأ تكامل الأدوار يضمن وضوح المسؤوليات، بحيث تتجنب المدرسة تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف. كذلك، يلعب مبدأ العلاقات الإنسانية الصحية دورًا مهمًا في تحقيق بيئة

عمل إيجابية، حيث تقوم الإدارة التربوية المدرسية على احترام العاملين، وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بينهم. أما مبدأ المبادرة والدافعية الذاتية، فيشجع العاملين على أن يكونوا فاعلين ومؤثرين، من دون انتظار التوجيه المستمر.

وأخيرًا، يُعد مبدأ الخدمة المجتمعية من أهم المبادئ الحديثة التي تضفي بُعدًا تكامليًا لدور المدرسة، بحيث لا يقتصر دورها على التعليم فقط، بل يمتد لخدمة المجتمع المحيط بها، تتحمل فيه المدرسة مسؤولية تقديم المعرفة، وتعزيز التنمية الاجتماعية والثقافية. عليه، فإن تطبيق هذه المبادئ بشكل متكامل ومتوازن في الإدارة التربوية المدرسية يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويوفر بيئة تربوية وتعليمية متميزة تسهم في إعداد جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل.

سابعًا: خصائص الإدارة التربوية المدرسية

لقد بادت فكرة الإدارة القائمة على شخص واحد (One Man Show) في كافة المؤسسات، بما فيها المؤسسات التربوية. فمدير مدرسة القرن الحادي والعشرين، يعد قائدًا تربويًا في مدرسته، يلهم كافة العاملين، ويثير دافعيتهم للمشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. والمدير، يدًا بيدٍ، مع باقي المجتمع المدرسي يجنون النجاحات المأمولة، والقابلة للتحقيق من العملية التربوية. وهذا بدوره، يتطلب من الإدارة التربوية المدرسية جهدًا إضافيًا؛ كي تتخذ لإدارتها مسارات ديموقراطية تشاركية، بين كافة الأطراف المعنية بشؤن التربية، بداية من التخطيط للأهداف، مرورًا بمراحل التنفيذ والمتابعة، ووصولًا للنتائج والتقويم. وعلى الإدارة التربوية المدرسية الديموقراطية أن تأخذ بمبدأ تفويض الصلاحيات، إشراكًا للعاملين معها في مسؤولية القيام بمهام المدرسة والإشراف عليها؛ كي تنمي عندهم روح الالتزام بتحقيق تلك الأهداف. كذلك، على الإدارة التربوية المدرسية ألا تغفل التنمية المهنية، وتبَنّي ما يتلاءم مع بيئتها وظروفها الخاصة، من أحدث ما توصلت إليه طرق ووسائل الممارسات الإشرافية والإدارية. (33: 01)

إن الأداء الفعال للإدارة التربوية المدرسية، يتطلب توافر العديد من الخصائص التي تتواكب مع التغييرات البيئية السريعة، والتطورات التكنولوجية المعاصرة، وتنعكس على كافة أبعاد هذا الأداء وعناصره. وتظهر هذه الخصائص في: المحدد البشري، من خلال الممارسات المتطورة للقيادات المدرسية، وفي المحدد التنظيمي، من خلال مرونة الهيكل التنظيمي، وتبني الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحسين السلوك التنظيمي داخل المدرسة، ودعم العلاقات الإيجابية المعززة للثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي، وفي المحدد التقني، من خلال دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، ونشر المعرفة وتبادلها داخل المدرسة، وتعزيز الاتصال بين المدرسة، وكافة الأطراف المستفيدة من خدماتها التربوية والتعليمية. (11: 234)

وحيث أن لكل مهنة خصوصيتها التي تنطلق من مجالاتها، وتميزها عن غيرها من المهن، شأنها في ذلك شأن الثقافة التي لها صفات وخصائص عامة، تتقاسمها كافة المجتمعات، إلا أن كل مجتمع، يتفرد بخصائص وسمات، تميزه عن غيره؛ بما يجعله مختلفًا عن باقي المجتمعات. والإدارة التربوية المدرسية هي الأخرى لها قواسم مشتركة مع أنواع الإدارة الأخرى سواء كانت الإدارة العامة، أو إدارة الأعمال، ولعل أبرز هذه القواسم المشتركة، يكمُن في: (197: 58-59)

- أنها **إدارة هادفة**: تعتمد على التخطيط العلمي والمنهجي، وتبتعد عن العشوائية والارتجالية في العمل.
- أنها **إدارة اجتماعية**: تعمل على إشراك أفراد المجتمع خارج إطار المدرسة في العملية التربوية.
- أنها **إدارة إنسانية**: تقوم على العلاقات الاجتماعية السليمة، بين أفراد كافة المجتمع المدرسي.
- أنها **إدارة إيجابية**: تعمل على التطوير، والتجديد، والعمل الفعال؛ لتحقيق أهدافها التربوية.
- أنها **إدارة تشاركية**: لا تعتمد على قرار المدير وحده؛ إنما يساهم في القرار المدرسي النسيج المكون للإدارة المدرسية من داخل المدرسة، وخارجها.

- أنها إدارة إنتاجية: تخدم المجتمع، وسوق العمل؛ بما تقدمه من أجيال ومؤهلة، لتلبية احتياجات المجتمع.
- أنها إدارة تكنولوجية: تعتمد على التكنولوجيا في تنفيذ برامجها الفنية، والإدارية المتنوعة.

وبالإضافة لما سبق، تتميز الإدارة التربوية المدرسية بمجموعة من الخصائص الأصيلة، تتفرد بها عن غيرها من أنواع الإدارات الأخرى. ولعل أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. الأهمية والضرورة المجتمعية:

إن العملية التربوية- في حد ذاتها، وليدة حاجات اجتماعية، وهي عملية جماعية، ومهمة اجتماعية، يساهم فيها أغلب أفراد المجتمع. وتأتي أهمية الإدارة التربوية المدرسية من كون المدرسة هي المؤسسة التي يختصها المجتمع، بتحقيق أهدافه التربوية والتعليمية. والإدارة التربوية المدرسية تتم في وسط اجتماعي، غايته خدمة الطلاب الذين يمثلون أسس، ودعائم نهضة المجتمع. والإدارة التربوية المدرسية، بذلك، تعتبر مهمة اجتماعية، تستوجب جماعية العمل، وتستهدف فائدة المجتمع ككل. وإذا كان التعليم غايته النهوض بالمجتمع، فان العملية التربوية، قد لا تنجح مهمتها، إلا إذا تضافرت كافة الجهود بين المدرسة ومجتمعها، وتم تنظيمها، وتنسيقها، وأدرك العاملون فيها أن مهمتهم مسئولية وطنية تشاركية- وليست بالعمل الفردي، ألقاها المجتمع على عواتقهم؛ لتحقيق غاياته، ومآربه من العملية التربوية والتعليمية. (134: 110)

2. الطبيعة الاجتماعية للإدارة التربوية المدرسية:

تتميز المجتمعات الحديثة بأنها دائمة التغير، وشديدة التأثر ببعضها؛ كأحد نواتج العولمة، مما جعل مفاهيم المجتمعات تختلف يومًا بعد يوم. وقاد ذلك إلى أن مفهوم التربية، ودور المدرسة قد تغيرا هما أيضًا، حيث اتجهت المدرسة إلى التركيز على احتياجات المجتمع، ومتطلبات المستقبل من العلم والمعرفة، فضلًا عن تنمية العلاقات الاجتماعية الصحية بين الطلاب، وتنمية المواطن الصالح الذي يحترم القانون والمجتمع؛ بما يشبع حاجات الفرد، ويحقق مطالب نموه، ويكسبه العادات، والتقاليد، والقيم الاجتماعية المرغوب فيها؛ وذلك عن طريق صياغة فلسفة المجتمع لآماله، ومبادئه. والإدارة في التربية والتعليم، لابد وأن تكون عملية اجتماعية؛ لا تقتصر على النواحي الإدارية وحدها، بل تضم إليها النواحي الفنية، وكل ما يتعلق بالطلاب، ومعلميهم، والمناهج الدراسية، والبيئة التعليمية، والمجتمع المحلي. (15: 114)

3. تعدد وتنوع وظائف الإدارة التربوية المدرسية:

إذا كانت مهنة التربية رسالة ومسئولية، فإدارة مؤسساتها ليست بالشأن الهين. فالإدارة التربوية المدرسية ليست عملية إدارية بسيطة، تعمل وفق المبادئ والأسس الإدارية فقط، وإنما تنطوي على عمليات مركبة أخرى. فالإدارة التربوية المدرسية عملية إدارية (إدارة الفريق)، وفنية (مدير المدرسة موجه مقيم)، واجتماعية (علاقة المدرسة بالمجتمع)، ونفسية (العلاقات الإنسانية في العمل الإداري)، وأكاديمية (تنمية الطلاب علميًا)، وتربوية (تحقيق أهداف المجتمع)، واقتصادية (حسن استغلال وتوظيف الموارد) في ذات الوقت. إن كل تلك الجوانب المتداخلة، والواجب تضافرها في طبيعة الإدارة التربوية المدرسية، يجعل لها خصائص فريدة ومهام جوهرية، تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى. (171)

4. صعوبة القياس والتقويم:

على الرغم من إمكانية قياس أداء الطلاب أكاديميًا وعلميًا بشكل أقرب ما يكون للموضوعية، إلا أنه يصعب قياس النتائج المهارية والوجدانية، التي تحققها الإدارة التربوية المدرسية بدقة وموضوعية كاملة، مقارنة بالنتائج الأكاديمية، أو كما يحدث في الميادين الإدارية الأخرى. ويعزى ذلك لأن الإدارة التربوية المدرسية تتعامل مع الإنسان، حيث يصعب قياس السلوك المهاري والوجداني والمعرفي، وكذلك القيم والاتجاهات، التي اكتسبها الطلاب من المدرسة بشكل دقيق؛ وذلك

لتعقد التكوين البشرى من جهة، ولأن هناك جهات كثيرة إضافية غير رسمية، تشترك في العملية التربوية، مثل: الأندية والجمعيات الأهلية، ودور العبادة، ووسائل التواصل الاجتماعي، وغيرهم من مؤسسات وأساليب التنشئة الاجتماعية، والتي تجعل من الصعب- إلى حد بعيد، عزل أثر المدرسة في الفرد؛ لقياسه بمنأى عن غيره من المؤثرات. (144: 59)

5. ضبط النوعية في المخرجات التعليمية:

إن الإدارة التربوية المدرسية مسئولة أمام المجتمع عن بناء الأجيال، وإعداد وتخريج نوعية متميزة من الطلاب الأكفاء المؤهلين أكاديميًا ومهنيًا، والقادرين على خدمة مجتمعهم وأوطانهم بفاعلية وكفاءة. ومطالبة الإدارة التربوية المدرسية بضبط النوعية، والوصول لمستويات عالية التميز في المخرجات التعليمية، يلقي بمسئولية ضخمة عليها؛ حيث إن الإدارة التربوية المدرسية، في أكثر صورها فاعلية، لا يمكنها وحدها التحكم في العملية التعليمية، ولا يمكنها معالجة شتى المشكلات التي قد تؤثر على نوعية وجودة المخرجات التعليمية، مثل: تكدس الفصول الدراسية، وقلة كفاية التجهيزات المادية بالمدارس، وضعف الإنفاق على التعليم عامة، وضعف القدرة على تنفيذ بعض الأنشطة اللاصفية، والحرية في اختيار المناهج، ووسائل القياس والتقويم- لاسيما على المستوى القومي. (137: 17-19)

6. الحساسية الجماهيرية:

إن ما يجري في المؤسسة التربوية يقع في بؤرة اهتمام كل أفراد المجتمع، حيث إن ما تمنحه المؤسسات التعليمية من شهادات، وما تكسبه من مهارات، هما المسوغ الرئيس، إن لم يكن الأوحد، للدخول لسوق العمل. وفضلًا عن ذلك فإن تمسك أفراد المجتمع بالقيم والمبادئ المقبولة مجتمعيًا، يعزى إلى دور المدرسة، وتأثيرها في بناء الشخصية. فالمجتمع ينظر إلى الإدارة التربوية المدرسية على أنها المسؤول الوحيد عن مخرجات العملية التربوية أكاديميًا وخلقيًا، ويتعامل معها بعين الناقد، والمقوم لأي خلل أو تقصير، قد يطرأ على هذه المخرجات. (185: 61-62)

وعليه، يمكن القول إن الإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد أداة لتنفيذ السياسات التعليمية-فحسب، بل هي قلب العملية التربوية النابض الذي يحدد مسارها ويضمن تحقيق أهدافها، وهي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها جودة العملية التربوية ونجاحها. فبفضل خصائصها المتميزة، ووظائفها المتعددة التي تتكامل فيها الأبعاد الإنسانية، الاجتماعية، والتكنولوجية، فإنها تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وتظل المسؤولية الكبرى على عاتق الإدارة التربوية المدرسية في التكيف مع المتغيرات المعاصرة، والعمل بروح جماعية وديمقراطية، لتقديم أجيال قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه المجتمعات الحديثة. فالإدارة المدرسية مطالبة بتبني نهج مبتكر يستجيب لمتطلبات العصر، من خلال التفاعل الإيجابي مع التطورات التكنولوجية، وتعزيز قيم التعاون والشفافية داخل المجتمع المدرسي. إن تحقيق هذا الطموح يتطلب رؤية قيادية واعية، تستثمر الإمكانات المتاحة، وتعزز العمل التشاركي، بما يضمن بناء مجتمع تعليمي مبدع وفاعل يسهم في النهضة المجتمعية الشاملة.

الإدارة التربوية المدرسية الناجحة هي تلك التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الأكاديمي والتربوي، وبين احتياجات الأفراد الذين يشكلون ركائز العملية التعليمية. فهي تدرك أهمية الدور الذي يلعبه المعلمون والطلاب وأولياء الأمور في تحقيق الرسالة التربوية. ومن هنا، تصبح مهمة الإدارة التربوية المدرسية أكثر تعقيدًا ودقة؛ حيث يجب عليها ليس فقط تحسين كفاءة الأداء الداخلي، بل أيضًا تعزيز الروابط مع المجتمع المحيط، والعمل على تفعيل دور المدرسة كمؤسسة مجتمعية. وقد لا يمكن تحقيق هذه الرؤية إلا عبر استراتيجيات واضحة ومحددة، تتضمن تنمية الكفاءات القيادية لدى مديري المدارس، وتشجيع الابتكار في الممارسات الإدارية، بالإضافة إلى الاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجية لدعم العملية التعليمية. فالإدارة التربوية المدرسية يجب أن تكون قادرة على استثمار الموارد البشرية والمادية بفعالية، بما يحقق نتائج ملموسة على صعيد تحسين مستوى التحصيل العلمي، ورفع كفاءة النظام التعليمي ككل. وفي ظل التغيرات السريعة

التي يشهدها العالم، يبقى التحدي الأكبر للإدارة التربوية المدرسية هو إعداد أجيال قادرة على التفكير النقدي، وحل المشكلات، والمساهمة بفاعلية في بناء مجتمعات مستدامة. لتحقيق ذلك، يجب أن تكون الإدارة التربوية المدرسية مرنة، وقادرة على التعلم والتكيف، وتؤسس لثقافة تنظيمية تعتمد على القيم والمبادئ التربوية الراسخة.

إن دور الإدارة التربوية المدرسية لا ينحصر في الإشراف أو التخطيط فقط، بل يمتد ليشمل قيادة عملية التغيير الإيجابي داخل المنظومة التعليمية. وبفضل رؤية قيادية استشرافية، وممارسات إدارية محكمة، يمكن لهذه الإدارة أن تسهم في بناء منظومة تعليمية متطورة، تُعِدُّ الطلاب ليكونوا فاعلين ومؤثرين في مجتمعاتهم، وقادرين على مواجهة تحديات المستقبل بثقة وكفاءة.

ثامنًا: وظائف الإدارة التربوية المدرسية

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهًا جديدًا في الإدارة التربوية المدرسية؛ فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شؤون المدرسة سيرًا روتينيًا، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور وغياب الطلاب، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل، في هذه الإدارة، يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، فضلًا على الاهتمام والتركيز على الطالب، وتوفير كل الظروف والإمكانات، التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والروحي، والبدني، والاجتماعي، والنفسي. (60: 16)

ولم تعد وظيفة الإدارة التربوية المدرسية قاصرة، في العصر الحديث، على نقل التراث الثقافي والعلمي عبر الأجيال، وتجهيزهم لحياتهم المستقبلية، وإنما أضحت وظيفتها الأساسية إعداد الأجيال، وتربيتهم التربية المتكاملة والمستدامة: فكريًا، ومهنيًا، واجتماعيًا، وخلقيًا، وأكاديميًا، ونفسيًا، في ضوء تفاعلهم مع بيئتهم. ومن هذا المنظور، يمكن أن نحدد وظائف الإدارة التربوية المدرسية في الأبعاد التالية: (169: 49)

- **البعد الطلابي:**

  ويختص بتوفير المناخ التربوي الملائم لتربية الطلاب؛ تربية شاملة، ومتكاملة، مع الاهتمام بالموهوبين، وذوي الحاجات الخاصة.

- **البعد المهني:**

  ويختص بتطوير، وتنمية مهارات المعلمين، والهيكل الإداري؛ بما يخدم العلمية التعليمية.

- **البعد المجتمعي:**

  ويعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع؛ بما يعزز التعاون بينهما، ويجعل كل منهما يعمل على خدمة الآخر.

- **البعد المؤسسي:**

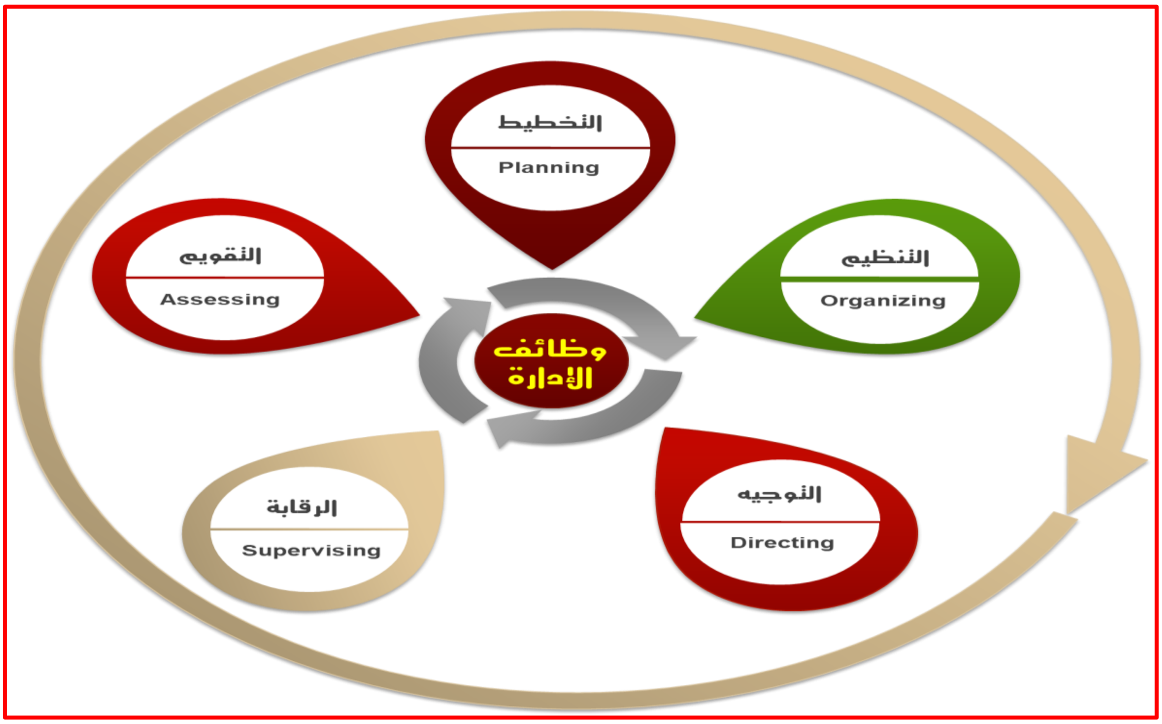
  وهو تسيير المدرسة إداريًا في مناخ صحي، يضمن حسن استثمار الموارد، والحفاظ عليها.

وتختلف وظائف الإدارة التربوية المدرسية، تبعًا لاختلاف رؤية المجتمع للعملية التربوية، والتوجه الفكري، والمتغيرات الاجتماعية والسياسية، التي تحكم الفكر التربوي، وتؤثر فيه. ونتج عن ذلك، حسب ما بينته الأبحاث التربوية والنفسية، بأن أصبح للإدارة المدرسية وظائف جديدة، تجاوزت ما هو مألوف عنها في إدارتها التقليدية؛ سعيًا منها لمواكبة متطلبات العصر الحالي. فالإدارة التربوية المدرسية الحديثة لها بعدين أساسين؛ بعدٌ إداري وآخرُ فني، وينبغي ألا يطغى أحدهما على الآخر، وإنما يجب أن يعملا معًا؛ حيث إن كلاهما هامٌ، وضروريٌ؛ لنجاح المؤسسة والعملية التعليمية. (109: 726)

إن وظيفة الإدارة التربوية المدرسية، في طبيعتها، تتم عبر مسارين، يضطلع بهما مدير المدرسة- بحكم وظيفته كقائد تربوي مكلف بتسيير العملية التربوية في مدرسته: المسار الأول: يتعلق بالإشراف الفني، حيث يتشارك مع التوجيه الفني في

توجيه المعلمين، وإرشادهم، ومتابعتهم مهنيًا. والمسار الثاني: يختص بالمهام الإدارية الأساسية، ابتداءً من التخطيط، وانتهاءً بالتقويم. وكلٌ من المسارين لا يعمل بمعزل عن الآخر، بل تتداخل إجراءاتهما، وتتكامل مهامهما؛ لتصل بالإدارة التربوية المدرسية في نهاية الأمر إلى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة، والمأمولة من المدرسة. (232: 5)

كذلك، فإن الوظيفة الأساسية للإدارة المدرسية، لا تقتصر على تحقيق النمو المتكامل للطلاب عبر تهيئة المناخ، وتقديم الخدمات التي تسهم في تربية الطلاب وتعليمهم؛ بما يحقق غايات المجتمع وأهدافه، وإنما تتجاوز ذلك لتشمل حرص الإدارة التربوية المدرسية على تنمية خبرات كل من في المدرسة؛ بما يخدم العملية التربوية، والصالح العام. (10: 20) وعلى كلٍ، فالإدارة التربوية المدرسية الناجحة هي التي يمكنها تحقيق أهداف المدرسة بالحد الأدنى من الجهود والتكاليف، وهي التي تتبنى السلوك الإداري الأنسب للمدرسة، وتعمل على إنجاح العمل وفق الإمكانات المادية والبشرية المتاحة وأخيرًا تربط بين أهداف المدرسة والأفكار والقيم والمبادئ للمجتمع. (103: 82)



شكل رقم: (3) **وظائف الإدارة التربوية المدرسية في العملية التعليمية** **المصدر:** إعداد المؤلف

وفقًا للفكر الإداري الحديث، يمكن أن تقسم مهام الإدارة التربوية المدرسية إلى المجالات التي يبينها الشكل رقم (3)، الذي يقسم الفكر الإداري الحديث وظائف الإدارة التربوية المدرسية إلى خمسة وظائف أساسية، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم. ويجري تناول كل وظيفة من هؤلاء الوظائف حسب ما يلي:

1. التخطيط:

تتعدد تعريفات التخطيط في الكثير من كتب الإدارة، فيعرفه بعض علماء الإدارة بأنه التحديد مسبقًا لما يجب عمله، وكيف، ومتى، ومَن الذي سيقوم به. ويرى البعض الآخر بأنه يشتمل على انتقاء أنسب الاختيارات المتاحة من الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها. (12: 37)

والتخطيط، بطبعة، عملية تحاول توقع ما سيحدث في المستقبل، وما يراد إنجازه من أهداف، وتستعد لذلك إجرائيًا. وعليه، يتم وضع الخطط وإرساء السياسات اللازمة؛ للتعامل مع ما يحمله المستقبل، وما ينطوي عليه من أمور. والتخطيط

في ذاته هو عملية تحليلية، تتضمن تقويمًا للرؤي المستقبلية، وتحديد الأهداف، ووضع الآليات المناسبة؛ لتحقيق هذه الأهداف، والتفكير فيما يمكن اللجوء إليه من آلياتٍ بديلةٍ، حال تعثر الآليات المقترحة. والتخطيط، في ذلك، هو نواة انطلاق العمل الإداري، وبداية أدائه؛ حيث يمثل خارطة الطريق لما يتوقع أن يكون عليه العمل، وعليه تعتمد باقي العمليات الإدارية الأخرى؛ (103: 83) حيث يتوقف نجاح باقي العمليات الإدارية الأخرى في الوصول إلى الأهداف على جودة الخطط الموضوعة، وما تمت صياغته في مرحلة التخطيط.

1.1 خصائص التخطيط:

التخطيط هو عملية تفكير ذكية، تقوم على العمل في ضوء الحقائق؛ لتحديد والإجراءات، والطرق الملائمة؛ للوصول إلى أهداف معينة. ويتضمن مفهوم التخطيط ما يلي من خصائص: (15: 170)

1.1.1 محاولة للتنبؤ بالمستقبل، وتوقع ما تكون عليه الأمور.

1.1.2 أسلوب علمي وفكري، يسعى لتحقيق أهداف معينة.

1.1.3 يعمل على استثمار كافة الموارد بأفضل طريقة ممكنة.

1.1.4 يتميز بالواقعية والشمولية والمرونة.

1.1.5 يسير التخطيط وفق البرنامج الزمني المعد له سلفًا.

1.2 مبادئ التخطيط:

وفضلًا على خصائص التخطيط السابقة، فإن التخطيط الجيد، يقوم ويستند على مجموعة من المبادئ الأساسية، لعل من أهمها: (205: 37-38)

1.2.1 **تحديد الأهداف**: وضع، وتوضيح الأهداف؛ بأسلوب يزيد من حماس ومساندة العاملين لتلك الأهداف.

1.2.2 **الالتزام بالحقائق**: حصر الإمكانيات المادية والبشرية بكل دقة؛ وفق البيانات والإحصاءات الصحيحة.

1.2.3 **رسم السياسات**: وضع السياسات، والأساليب؛ من أجل تحقيق الأهداف.

1.2.4 **التوقيت**: وضع إطار زمني للعمليات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأعمال

1.2.5 **افتراضات المستقبل**: نجاح التخطيط، يعتمد على دقة التوقعات المستقبلية، ومدى قربها من الواقع.

1.2.6 **الخطط البديلة**: يعتمد نجاح التخطيط على وضع تصور لخطط وبدائل أخرى، والتي قد يُلجأ إليها وفق مقتضيات الظروف.

1.2.7 **المرونة**: لابد أن يتميز التخطيط الجيد بالمرونة، وقدرته على مواجهة التغييرات.

1.3 مجالات التخطيط:

تتعدد مجالات التخطيط في عمل الإدارة التربوية المدرسية، ولعل من أهم هذه المجالات: (94: 331)

1.3.1 الإعداد للعام الدراسي الجديد، وتشكيل اللجان المتخصصة.

1.3.2 إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسيًا، ورعاية المتفوقين.

1.3.3 عمل خطة للخدمات الطلابية صحيًا، واجتماعيًا، وثقافيًا، وفنيًا.

1.3.4 ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة، والنهوض بها من جميع نواحيها.

1.3.5 إسهام المتميزين من المعلمين في وضع خطط تنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة.

1.3.6 دعم صلات المدرسة بخرجها وبالمدارس الواقعة في محيطها، والعمل على تدعيم العلاقات المدرسية.

1.3.7 وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي؛ على مستوى الفصول، ومستوى المدرسة، فيما يتصل بخدمة المناهج، ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب

فالتخطيط في الإدارة التربوية المدرسية، إذًا، هو توقع منطقي ما ستكون عليه الأمور، وحالة سير العمل في المدرسة، ثم الاستعداد لذلك عبر وضع الخطط المناسبة، القائمة على الأهداف المأمول الوصول إليها، اعتمادًا على ما يتوافر في المدرسة من موارد وإمكانيات؛ لتحقيق تلك الأهداف. وينبغي أن يحدد التخطيط آليات وطرق استخدام تلك الموارد، والإطار الزمني لمراحل التطبيق، وواجبات ومسئوليات التنفيذ والقائمين عليه، فضلًا عن تخلله لتقويم مرحلي لإمكانية التحقق من مسار التنفيذ، وتعديل ما قد يلزم من إجراءات.

2. التنظيم (التنسيق):

يعتبر التنظيم أو التنسيق في مجال الأعمال الإدارية وسيلة، وآلية للربط بين القائمين بالعمل في مجال ما؛ لتحقيق، وإنجاز مهام وأهداف متفق عليها فيما بينهم. والتنظيم هو الآلية التي تحدد المنهج الإداري المعتمد؛ لإنجاز الأعمال في إطار تنظيمي محددة فيه الأهداف، وموزعة فيه الاختصاصات، والمهام، المسئوليات، وما يناسبها من سلطات لإنجازها، والتي يتم تنفيذها عبر شبكة اتصالات محددة، ووفق إجراءات ميسرة، تمكن العاملين في ظروف العمل المناسبة، من الإنتاج بأكبر قدرة، وأعلى كفاءة ممكنة. (47 :205)

وتهتم وظيفة التنظيم بتحقيق الخطط، والأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية، عبر سلاسة التنسيق بين القوى العاملة، والموارد المتاحة. وسعيًا لذلك، يتم توزيع أنشطة، وممارسات، وأدوار، ومهام المؤسسة التعليمية على مواردها البشرية المتاحة، كلٌ وفق اختصاصه، ودوره المحدد له في العملية التعليمية. وفي ضوء ذلك التوزيع، يتم تحديد الصلاحيات، والمسئوليات، وطبيعة العلاقات، وآليات الاتصال بين الوحدات التنظيمية، وبين الأفراد العاملين بها. ولابد أن تتماشى تلك الصلاحيات والمسئوليات مع طبيعية الدور المطلوب من الفرد القيام به. وعلى ذلك، فالتنظيم هو تحديد دور كل عامل بما سيقوم به من مهام؛ لتنفيذ الأهداف العامة للمدرسة.

2.1 أهمية التنظيم:

وتتبلور أهمية عملية التنظيم في أنه يعمل على: (103 :84)

2.1.1 المساعدة على تنسيق الجهود في أثناء الخدمة.

2.1.2 تأطير العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين الآخرين.

2.1.3 الاستثمار الكفء للإمكانات المتاحة، والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.

كذلك، فإن من أهمية التنظيم: (15: 197)

2.1.4 تحديد المعايير الخاصة بتسكين الكوادر البشرية فيما يناسبها من وظائف.

2.1.5 تحديد المهام لكل فرد، وما يكلف به من أعمال.

2.1.6 التنسيق بين الجهود الجماعية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

2.1.7 تقليل التضارب، والتداخل في المهام والمسئوليات بين العاملين.

2.1.8 تحديد الشكل العام للاتصالات داخل المؤسسة.

2.2 ضروريات التنظيم:

يقوم التنظيم الإداري بدورًا هامًا في الإدارة التعليمية، حيث يحرص على: (6: 27)

2.2.1 أن يعتمد التنظيم على فعالية عملية اتخاذ القرار، وأن يسمح بأن يتخذ القرار الأمثل عند مستوياته.

2.2.2 أن يسمح التنظيم بحرية العمل والمبادرات الذاتية.

2.2.3 أن يراعي التنظيم تسلسل المستويات الهرمية للقيادة، بما يسمح بتحقيق نوع من الرقابة المعقولة.

2.2.4 أن يمكِّن الأفراد من الأداء بصورة ديمقراطية لا مركزية، عبر تقسيم المهام، وتنوع مصادر صنع القرار.

2.2.5 أن توزَّع المسؤولية والسلطة بصورة منتظمة.

2.2.6 أن تتوافق المسئوليات مع مهام وواجبات كل فرد في المؤسسة التعليمية.

2.2.7 أن يعتمد التنظيم على مبدأ توحيد مصدر القيادة.

2.2.8 أن يعتمد التنظيم على التقويم المستمر والمتابعة.

2.2.9 أن يبني مناخًا صحيًا من العلاقات الإنسانية بين الإدارة ومرؤوسيها.

إذًا، فإن وظيفة التنسيق في المؤسسات العامة، والتي من بينها المؤسسات التعليمية، هو تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة أو الجماعات المتداخلة المهام. حيث يساهم التنسيق في التغلب على أسباب الاختلاف، والتنافر في المؤسسة؛ ليعمل كافة الأطراف بتناغم، وتوافق؛ لتحقيق غايات؛ وأهداف المؤسسة بدافعية، وروح معنوية عالية. (12: 43)

3. التوجيه:

يعتبر التوجيه الآلية التنفيذية التي تنطوي على قيادة القوى البشرية، والإشراف عليها، ومساندتها، وإرشادها حول كيفية تنفيذ ما يوكل إليها من مهام، والتنسيق فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وأي خلل يصيب عملية التوجيه، قد يؤدي إلى قصور، أو تسيب في العمل. لذلك، يجب أن يتم التوجيه بأسلوب صحي، مراعيًا الفروق الفردية بين الأفراد في تقبل التوجيه، ومستندًا إلى العلاقة الإنسانية السلسة. والمدير الناجح هو الذي يستطيع تحفيز العاملين معه؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التعلمية، وإيجاد الترابط بين الأهداف الفردية، والأهداف العامة. (156: 80)

وتتضمن وظيفة التوجيه الإرشاد، والتعليم، وخلق الحوافز، والإشراف على العاملين. وممارسة هذه الوظيفة تعنى إصدار أوامر، وتعليمات؛ لتمكين العاملين من إنجاز أعمالهم. ولكي يحقق التوجيه وظيفته بشكل أمثل، يجب بتنمية قدرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق الإشراف والتعليم ومراقبة العاملين للتدخل إداريًا حين تقتضي الضرورة؛ أي أنه لا يكفي للإدارة المدرسية أن تخطط وتنظم، وأن يكون لديها عدد كاف من العاملين فقط، وإنما يجب عليها أن تثير دافعية العاملين، واهتمام بعملهم، وأن تكون في وضع الاستعداد للمعاونة عند الضرورة. والتوجيه عمل دائب ومستمر للإدارة المدرسية أثناء العمل التنفيذ؛ حيث يواجه المشكلات، ويقوم المعوج من الأمور، ويحقق التعاون بين العاملين، ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع راضين عن عملهم والظروف المحيطة بهم، ويحقق الكفاية المستمرة في مستوى الأداء. (200: 84-85)

ويعمل التوجيه، عبر طرق الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين، على تحريك المؤسسة التعلمية؛ لتنفيذ أهدافها المنشودة. فبعد أن تقوم الإدارة بعمليتي التخطيط لما تريد إنجازه، وتنظيم مواردها البشرية والمادية؛ لتنفيذ ما تم التخطيط له، تأتي عملية التوجيه؛ لحشد الجهود نحو تحقيق الأهداف. فبدون التوجيه، يظل التخطيط، والتنظيم عمليات نظرية ساكنة، إذا لم يتم توجيه العاملين نحو تنفيذ ما يراد تحقيقه. فالتوجيه، إذًا، هو المحرك الأساسي الذي يبعث الحياة في المؤسسة التعليمية، عبر تحريك أنشطة الوظائف الإدارية الأخرى. (15: 221)

3.1 أهمية التوجيه:

تكمن أهمية التوجيه بأنه يعمل على: (205: 59)

3.1.1 تدعيم ثقة المرؤوسين في قيادتهم وتحفيزهم لبذل كل جهد ممكن للوصول للأهداف المنشودة.

3.1.2 التناسق بين الأهداف الشخصية، والأهداف العامة؛ للعمل لتحقيق أهداف الجماعة.

3.1.3 التحقق من مشاركة كل فرد في تنفيذ أهداف الجماعة بكفاءة وفاعلية.

3.1.4 تقليل الإجراءات التأديبية، والحد من التظلمات، وتجنبها.

3.1.5 وضع العامل في مكانه الصحيح، وتزويده بالمطلوب منه تحقيقه.

3.2 مبادئ التوجيه:

التوجيه الجيد والفعال يقوم على عدة مبادئ من أبرزها: (209: 116)

3.2.1 وحدة مصدر الأوامر؛ وذلك منعًا للازدواجية في الرؤى، وتحديدًا للمسئوليات.

3.2.2 الإشراف المباشر بين الإدارة والعاملين.

3.2.3 اختيار الأسلوب الملائم لطبيعة الفرد وخبراته والمهمة التي سيكلف بها.

3.2.4 الرقابة والمتابعة، لتقويم أداء العاملين مرحليًا أثناء تنفيذ العمل.

وتحتل وظيفة التوجيه، في الحياة التعليمية، مكانة خاصة كعنصر من عناصر الوظائف الإدارية؛ باعتبارها تتعلق مباشرة بإدارة العنصر الإنساني. وتتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع المدرسي وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم. وتمارس وظيفة التوجيه من خلال عمليات القيادة، والتحفيز، والاتصال الفعال، ومستندة في ذلك الى فهم طبيعة السلوك الإنساني لأعضاء المجتمع المدرسي، ومن ثم توجيههم بشكل إيجابي؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية. (121: 27)

هذا، وإذا كانت عملية التوجيه تتعلق بالأفراد المرؤوسين، فإنه من الضروري على المدير أن يتعرف على شخصية العاملين معه، وقدراتهم، وإدراك كيفية إدارتهم في مناخ صحي. ولعل ذلك يتحقق عن طريق الاتصال المباشر معهم، وتنمية روح الفريق فيهم، بحيث يمكن في النهاية تنفيذ الأهداف التعليمية؛ وفقًا لنظم، وقواعد العمل المقررة. وتعتمد عملية التوجيه على تفهم المجتمع المدرسي للعلاقات بين الأفراد من ناحية، والعلاقات بين الإدارات من ناحية أخرى، كذلك تفهمهم للمهام المناطة بهم، وما يقابلها من سلطات مفوضة من الإدارة التربوية المدرسية، وكيفية استخدامها. وعلى هذا، يتضح أهمية هذه المرحلة من مراحل العمليات الإدارية المدرسية. (152: 23)

4. الرقابة (المتابعة-الإشراف):

ويقصد بالمتابعة الإشراف على تحقيق ما وضع في مرحلة التخطيط، والتنظيم له، والتوجيه به، وضمان أن كل العمل داخل العملية التعليمية، يسير وفق ما هو منشود. ويشمل ذلك الإشراف على كافة المجالات التربوية، والتشغيلية، المتعلقة بالمدرسة. (103: 86) والرقابة معنية بالتحقق من أن ما يتم إنجازه، مطابق لما استُهدِف، وخطط له؛ وهي، بذلك، آلية إدارية هامة من ممارسات الإدارة التربوية المدرسية؛ متمثلة في منصب مدير المدرسة، أو من يفوضه؛ للتأكد من تطابق النتائج، وتماشيها مع الأهداف الموضوعة؛ من أجل تحقيق تلك الأهداف بكفاءة، عبر التدخل في التوقيت، وبالشكل المناسب؛ لتصحيح، ومعالجة أي اختلافات، قد تطرأ أثناء التنفيذ. (12: 43)

لذلك، فالرقابة أو المتابعة هي عملية تفاعلية، ومستمرة استمرار العمل والأداء في المؤسسة. وتقوم على إجراءات مدروسة؛ للحفاظ على التوازن بين الجهود والنتائج، أو بين الوسائل والأهداف؛ بغرض التأكد من توافق الإنجاز الفعلي للعمل، مع تم التخطيط له سلفًا، والعمل على تصحيح، ومعالجة أي ممارسات غير مستهدفة، أو غير مرغوبة، وخارجة عن نطاق الأهداف، بأقل جهد، وفي أقصر وقت. (217: 225)

4.1 أنواع الرقابة:

تأخذ الرقابة في العملية التعليمية شكلين رئيسين، وهما: (217: 231)

4.1.1 الرقابة الذاتية:

وهي رقابة العامل لذاته، وتعتبر أعلى، وأنفع أنواع الرقابة؛ حيث يعد الضمير السويّ للعامل هو المراقب الدائم، والمُقوّم المستمر لأدائه. والمدير الناجح هو من يعمل على تنمية الرقابة الذاتية في مرؤوسيه، ولا يتمكن المدير من ذلك إلا إذا حقق المدير الرقابة الذاتية في نفسه أولًا، وجعل من نفسه نموذجًا يقتدى به لجميع العاملين معه. حينها، تصبح عملية المتابعة والرقابة أيسر على المدير، ويسير العمل سيرًا حسنًا، سواء في وجود المدير أو حال غيابه، حيث يشعر كافة العاملين بالتزامهم الأخلاقي نحو العمل بعيدًا عن أي رقابة خارجية.

4.1.2 الرقابة الخارجية:

وهي عملية متابعة مستمرة من جانب المدير لمرؤوسيه داخل المؤسسة التربوية، وتعمل على توجيه ممارساتهم إلى ما يخدم أهداف المدرسة، وإلى التحقق من سير الأعمال وفق ما رسم لها من خطط. والرقابة الخارجية هي أحد المهام الإدارية الرئيسية، ولا تكتمل العمليات الإدارية بدونها؛ حرصًا على التأكد من سير العمل، وفق ما خطط له.

4.2 خصائص الرقابة:

وللرقابة الفعالة خصائص عدة تتميز بها ضمن منظومة المهام الإدارية من أهمها: (15: 294)

4.2.1 أنها وسيلة وليست هدفًا، فهي آلية لتحقيق الأهداف، واكتشاف الأخطاء، وتصحيحها في الوقت المناسب.

4.2.2 نتائج الرقابة تعد مرجعًا لتقويم الخطط وتطويرها، وتصويب الأداء، ليكونا أكثر دقة في تحقيق الأهداف.

4.2.3 تيسير التنسيق بين أداء الأقسام والإدارات الفرعية والأداء العام للمدرسة.

4.2.4 تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم.

4.2.5 تقليل النفقات عبر معالجة المشكلات قبل استفحالها.

وتعتبر المتابعة دورًا ومسئولية مستمرة للإدارة المدرسية، تمكّنها من التعرف على المشكلات، وتشخيصها، وتقديم ما تحتاج إليه من وسائل، وطرق معالجة عبر التعاون بين العاملين في المجتمع المدرسي، مما يعزز من روح الفريق الواحد بينهم، ويشعرهم بالرضا الوظيفي، ويحقق الكفاءة المستمرة في مستويات العمل.

4.3 أنواع الإشراف والرقابة:

تتنوع طرق وأساليب الإشراف والمتابعة المستخدمة في العملية التعليمية نتيجة لتنوع وجهات النظر في الإشراف التربوي، ومن أهم أنواع طرق الإشراف ما يلي: (6: 27-28)

4.3.1 **الإشراف التصحيحي:** ويهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وتقدير ما يترتب عنها من أضرار وآثار.

4.3.2 **الإشراف الوقائي:** ويعمل على التنبؤ بالصعوبات التي تحدث، واقتراح ما يمكن تفاديها به من آليات.

4.3.3 **الإشراف البنائي:** يبدأ هذا النوع من الإشراف من الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل التي تحققها وبناء طرق ووسائل جديدة فعالة وصالحة لتحقيق هذه الأهداف.

4.3.4 **الإشراف الإبداعي:** ويعمل على زيادة الدافعية وإثارة القدرات الخلاقة لدى العامل ليبذل ويستثمر أفضل ما عنده من طاقات وإمكانيات، ويجب أن يكون العامل متمتعًا بمستوى عال من الثقة بالنفس والدافعية الذاتية.

4.4 مجالات الرقابة:

على الرغم من تعدد أنواع وأشكال الرقابة في الإدارة التربوية المدرسية، إلا أنها جميعًا تُمارس في نطاق عدة مجالات رقابية لعل من أبرزها: (15: 296)

4.4.1 **الرقابة على الأهداف**: الوصول للأهداف، وصياغتها بطريقة صحيحة، ووضع الأليات الملائمة لتوضيحها للعاملين، وتعديلها إذا اقتضت الحاجة لذلك.

4.4.2 **الرقابة على السياسات**: للتحقق من سير العمل، وفقًا للسياسات المقررة، والتعديل حال اقتضى الأمر.

4.4.3 **الرقابة على الإجراءات**: وذلك بهدف التأكد من الالتزام بآليات العمل المحددة، وإذا ما كان هناك ثمَّة حاجة إلى تعديلها، أو تبسيطها.

4.4.4 **الرقابة على التنظيم**: وتهدف للتحقق من التكامل والتعاون بين كافة المستويات الإدارية.

4.4.5 **الرقابة القوى العاملة**: التحقق من الالتزام بشروط الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب والتنمية المهنية

4.4.6 **الرقابة على التكلفة**: لتقليل النفقات، والتأكد من وضع الموارد في مكانها الصحيح.

4.4.7 **الرقابة على الكفايات الإدارية**: وتعمل على التحقق من فاعلية الأداء في مختلف المستويات الإدارية، وقدرة العاملين على القيام بالعمل بفاعلية وكفاءة، تحقق الأهداف المنشودة والمهام المطلوبة من كل وظيفة.

5. التقويم:

إن التقويم يعمل على كشف الانحرافات بين: الأهداف، والخطط، والتنفيذ. ويعمل على علاج، وتصحيح مسار العمل. فهو عملية حيوية، تستخدم وسيلة أو أكثر؛ للتعرف على الانحراف، أو الثبات في المسار التعليمي، وما يصاحبه من أنشطة تربوية، عبر النظر إلى ما حققته المدرسة من أهداف، ومدى ارتباط النتائج التي تم الوصول إليها عبر العمل مع الأهداف الموضوعة، بالإضافة إلى الصعوبات والمعوقات التي تعترض المجال التربوي. (103: 87)

ولكي تتم عملية التقويم بفاعليةٍ وكفاءةٍ، تحقق ما يرجى منها من أهداف ومقاصد، يجب أن يراعى في تنفيذها الأسس التالية: (15: 308-309)

5.1 **الوضوح**: ويقصد به وضوح أهداف التقويم، والأساليب المستخدمة في تحقيقه، وطرق الاستفادة فيما يتوصل إليه من نتائج.

5.2 **الموضوعية**: وهي البعد عن الذاتية، والتحيز في كافة مراحل التقويم؛ بداية من جمع البيانات، ومرورًا بتفسيرها، ووصولًا لنتائج صحيحة إلى حدٍ بعيدٍ.

5.3 **الشمولية**: وهي أن يتضمن التقويم كافة جوانب العمليات المراد تقويمها، وألا يغفل عنصرًا على حساب الآخر.

5.4 **الدقة**: وهي أن يتصف التقويم بالصدق، والثبات، والتحديد في قياس ما وضع لتقويمه.

5.5 **الاستمرارية**: وهي أن يبدأ التقويم مع بداية العملية التربوية، ويسايرها في كافة مراحلها، ولا يقتصر على فترة أو مرحلة معينة.

5.6 **التعاونية**: ويقصد بها إشراك أكبر عدد ممكن من المهتمين والمستفيدين من عملية التقويم كالمخططين، والمسئولين، وقطاعات المجتمع المختلفة، بما يحقق الأثر الإيجابي للتقويم في تطوير العمل، وتجويد أدائه، وتحسين مخرجاته.

وبالنظر إلى ما سبق طرحه من مهام ووظائف الإدارة التربوية المدرسية، فجدير بالذكر أن هذه الوظائف تتداخل وتتكامل مع بعضها البعض؛ تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، وأن تلك الوظائف لا تسير وفق مسارًا خطيًا تتابعيًا، وإنما تتداخل وتترابط مهامها، وأدوارها في مسار العملية التعليمية. وجدير بالذكر أيضًا، أن تلك الوظائف والمهام رغم أنها تتفق في المضمون، إلا أنها قد تتعدد مسمياتها، وقد تدمج في بعض الأحيان؛ فالبعض قد يدمج " التنظيم والتنسيق" في عملية

واحدة، والبعض الآخر قد يدمج "التوجيه والإشراف"، والآخر يدمج "المتابعة والإشراف" في عملية واحدة، والآخر قد يدمج "المتابعة والرقابة" في عملية واحدة، ومنهم من تناول الرقابة بمعني التقويم (27: 76)

وبالنظر لعموم وظائف الإدارة التربوية المدرسية، نجد أن تلك الوظائف الإدارية تؤدي دورًا حاسمًا في نجاح الإدارة التربوية المدرسية، وفي تحقيق التميز والتفوق التعليمي. وتتطلب هذه الوظائف مهارات قيادية وتنظيمية عالية، فضلًا عن القدرة على التفاعل والتواصل مع الأطراف المعنية. وتسهم الوظائف الإدارية الفعالة تسهم في تنظيم العمليات المدرسية، وتوفير الدعم اللازم للطلاب والمعلمين، وتعزز البيئة التعليمية الإيجابية المحفزة والداعمة للطلاب والمعلمين. كما تساهم في تحقيق أهداف التعليم وتطوير العملية التعليمية بشكل شامل.

إن تنوع وتعقيد هذه الوظائف، يتطلب مهارات قيادية، وتنظيمية مميزة، فضلًا عن قدرة فريق العمل الإداري على التواصل والتفاعل مع جميع الأطراف المعنية. هذا، وتتطلب الوظائف الإدارية في الإدارة التربوية المدرسية مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات، بدءًا من التخطيط والتنظيم، وصولًا إلى قدرة التواصل وحل المشكلات. ويجب أن يكون لدى الإدارة التربوية المدرسية القدرة على تحليل البيانات، واتخاذ القرارات الحكيمة، فضلًا على الفهم العميق للقضايا التعليمية، والتحديات التي يواجهها الطلاب والمعلمون يوميًا. لتتمكن من تطوير استراتيجيات وحلول مبتكرة لتحقيق أهداف التعليم وتعزيز جودة التعليم في المدرسة.

الوظائف الإدارية في الإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد مهام إدارية روتينية، بل هي دور حيوي يؤثر مباشرة على تجربة التعلم للطلاب وأداء المعلمين. إن الإدارة التربوية المدرسية الفعالة تساهم في تشجيع الطلاب على تحقيق إمكاناتهم الكاملة، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة تسهم في نموهم وتطورهم. والإدارة التربوية المدرسية الناجحة تعتمد على تكامل الوظائف الإدارية وتعاون فريق العمل، لتحقيق رؤية مشتركة، وأهداف محددة، توجه جميع الأعضاء نحو التفوق والتميز. لذا يجب على الإدارة التربوية المدرسية قدرة على إدارة التغيير والابتكار، ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتطبيقها في العملية التعليمية.

الفصل الثالث

نظريات الإدارة التربوية وروادها الأوائل

- تمهيد
- المحور الأول: نظريات الإدارة التربوية:
  - أولًا: الأدبيات المبكرة في الإدارة التربوية
  - ثانيًا: النظرية في الإدارة التربوية
  - مدارس الإدارة التربوية
- المحور الثاني: الرواد الأوائل في الإدارة التربوية

الفصل الثالث:

نظريات الإدارة التربوية وروادها الأوائل

تمهيد:

تعد الإدارة التربوية مجالًا متعدد الأوجه؛ يجمع بين مفاهيم الإدارة، والقيادة، والتربية. فالإدارة التربوية معنية بتوجيه المؤسسات التربوية وإدارتها؛ وتهدف إلى تحقيق أهداف التعلم، من خلال توفير الموارد المناسبة، والإشراف الفعال، وإدارة المناهج، وتقييم الأداء. وقد أخذت الإدارة التربوية في التطور كنظام محدد المعالم مع ظهور التعليم الرسمي. ففي الماضي، كانت المؤسسات التربوية تدار بشكل غير رسمي من قبل المعلمين أو اللجان المحلية. ولكن مع تزايد وتعقيد الأنظمة التعليمية، برزت الحاجة إلى ممارسات إدارية أكثر تنظيمًا ومهنية. وقد أدى ذلك إلى ظهور مدارس، ونظريات مختلفة للإدارة التربوية، كل منها يقدم منظورًا فريدًا، يُمكِّن القادة التربويين من تطوير مهاراتهم، واتخاذ قرارات مستنيرة، تعزز من جودة التعليم، وتحسن من كيفية إدارة المؤسسات التربوية بفعالية. وفيما يلي يطرح هذا الفصل بشيء من التفصيل تطور أدبيات مدارس، ونظريات الإدارة التربوية، وفلسفة الرواد الأوائل في علم الإدارة، وكيف يمكن أن تطبق تلك الفلسفة في الإدارة التربوية.

المحور الأول: نظريات الإدارة التربوية:

تُعنَى نظريات الإدارة التربوية بدراسة الأسس، والمبادئ، والمفاهيم التي تعمل على تحسين إدارة العملية التعليمية، وتطوير ممارسات، ومهارات العمل الإداري للقائمين بمهام الإدارة التربوية المدرسية. وتركز هذه النظريات على مجموعة متنوعة من الجوانب والوظائف الإدارية، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم؛ حيث تسعى تلك النظريات-ما استطاعت، إلى تطبيق أفضل الممارسات والإستراتيجيات؛ لتحقيق التحسين المستمر في الأداء التربوي لعموم المجتمع المدرسي. ومن ناحية أخرى، تعد النظريات الإدارية التربوية أدوات مهمة؛ لفهم، وتحليل العملية التعليمية، فهذه النظريات توفر إطارًا نظريًا يمكن استخدامه؛ لتفسير، وتحليل سلوك الأفراد، والمجموعات في البيئات التربوية؛ حيث تساعد النظريات الإدارية التربوية في فهم مختلف العوامل التي تؤثر في تحقيق النجاح التربوي. وقد مهد الطريق لظهور هذه النظريات العديد من الأدبيات التي أتت محصلة لفلسفة وتجارب رجال الإدارة التربوية في عصرهم.

أولًا: الأدبيات المبكرة الإدارة التربوية:

سبق مدارس ونظريات الإدارة التربوية أعمال وكتابات العديد من المفكرين عبر التاريخ التربوي، حيث سعى العديد من المهتمين والمتخصصين في المجال التربوي إلى محاولة تأطير هذا المجال نظريًا، ووضع النظريات العلمية، والأسس الفكرية المُنظِّرة له. وكانت أبرز هذه المساعي ما أتى في الولايات المتحدة الأمريكية- لا سيما، ابتداءً من القرن الثامن عشر؛ وحتى قبل أن تظهر الإدارة كعلم مستقل قائم بذاته. ولعل أبرز الكتابات التي تناولت الإدارة التربوية المدرسية على وجه التحديد- وليست علوم الإدارة على وجه العموم، قبل ظهور الإدارة التربوية كعلم له خصوصيته في منتصف القرن العشرين، ما يمكن أن نضرب بهم الأمثلة التالية:

1. **1845م**، كتاب: **محاضرات عن التعليم**، "Lectures on Education" لمؤلِفه هوراس مان Horace Man، والذي يعد مفكرًا بارزًا ورائدًا في التعليم العام بالولايات المتحدة الأمريكية. والكتاب عبارة عن مجموعة من المحاضرات التي ألقاها مان حول أهمية التعليم في بناء مجتمع ديمقراطي قوي. ويُعدُّ هذا الكتاب من الأيقونات، والأعمال الرائدة في

التربية، حيث ساهم بشكل كبير في تشكيل نظم التعليم العام في الولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر. وقد تناول هوراس مان في مُصنَّفه مجموعة واسعة من المواضيع ذات الصلة بالإدارة التربوية المدرسية، بما في ذلك: تطوير المناهج الدراسية، وتدريب المعلمين، وتمويل المدارس. (416)

2. **1864م**، كتاب: **الاقتصاد المدرسي: رسالة حول إعداد المدارس وتنظيمها والتوظيف والحكومة وسلطاتها**، "School Economy: A Treatise on The Preparation, Organization, Employments, Government, and Authorities of Schools"، للمؤلف جيمس بايل ويكرشام James Pyle Wickersham، ويقدم هذا الكتاب دراسة شاملة حول إدارة المدارس، وتنظيمها، وذلك عبر طرح ومناقشة مجموعة من المواضيع، مثل: حوكمة المدارس، وإعداد المعلمين، وتنظيم المناهج الدراسية، والأنشطة المدرسية، ومسئوليات الإدارة التربوية المدرسية، والسلطات التربوية عن المدارس. ويعتبر هذا الكتاب مرجعًا قيمًا للمسؤولين التربويين والمعلمين؛ لتحسين الممارسات والسياسات المدرسية. (537)

3. **1872م**، كتاب: **الإدارة التربوية المدرسية**، "School Management"، للمؤلف ألفريد هولبروك Alfred Holbrook. والكتاب عبارة عن دليل شامل لإدارة المدارس في القرن التاسع عشر؛ حيث يستكشف مختلف جوانب تنظيم التعليم وإدارته، من خلال فلسفة هولبروك التعليمية. ويعد الكتاب مصدرًا قيمًا للمعلمين، ومديري المدارس، الذين يهتمون بفلسفة التعليم القائمة على الممارسات الفعّالة، والتجارب التربوية الحقيقية، وخلق بيئة تعليمية إيجابية تُساعد الطلاب على التعلم والنمو. (369)

4. **1881م**، كتاب: **فن الإدارة التربوية المدرسية**، "The Art of School Management" للمؤلف جوزيف بالدوين Joseph Baldwin. ويتناول هذا الكتاب جوانب مختلفة من إدارة المدارس، بما في ذلك المباني المدرسية، والموارد التعليمية، وتصميم المناهج الدراسية. وإضافة لذلك، يناقش الكتاب أهمية الإدارة التربوية المدرسية الفعالة، وتأثيرها على نجاح الطلاب، والبيئة التعليمية ككل. ويشدد الكتاب على دور المعلم المحوري في نجاح العملية التعليمية، ويقدم نصائح حول مهارات وأخلاقيات التدريس، كذلك يدعو إلى التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع؛ لتحقيق أفضل النتائج التعليمية. (258)

5. **1882م**، كتاب: **إدارة المدرسة: متضمنًا مناقشة كاملة للاقتصاد المدرسي، وأخلاقيات المدرسة، والحكومة المدرسية، والعلاقات المهنية للمعلم**، "School Management: Including a Full Discussion of School Economy, School Ethics, School Government, and the Professional Relations of the Teacher"، للمؤلف ألبرت نيوتن راوب Albert Newton Raub. وهذا الكتاب هو بمثابة دليل موجه للقادة التربويين، الذين يسعون إلى تحسين مهاراتهم في إدارة المدارس. ويغطي الكتاب مجموعة واسعة من الموضوعات المتعلقة بإدارة المدرسة، بما في ذلك الإدارة المالية، وأخلاقيات الإدارة، وحوكمة المدرسة، والعلاقات المهنية للمعلمين. ويبدأ راوب كتابه بمناقشة أهمية الإدارة التربوية المدرسية الفعالة، وتأثيرها على نجاح الطلاب، وتقدم المجتمع ككل، ثم ينتقل إلى مناقشة تفصيلية مدعومة بالأمثلة عن الإدارة المالية للمدرسة، حيث يغطي موضوعات متنوعة، مثل: إعداد الميزانيات، وإدارة الموارد المالية، واتخاذ القرارات المالية السليمة؛ حيث يؤكد على أهمية الاستخدام المسؤول والفعال للموارد؛ لضمان نجاح المدرسة على المدى الطويل (471)

6. **1887م**، كتاب: **إدارة المدرسة: متضمنًا نظرة عامة لعمل التعليم مع الاعتبار للملكات الفكرية من وجهة نظر المعلم: التنظيم: الانضباط: والتدريب الأخلاقي**، "School Management: Including a General View of the Work of Education, with Some Account of the Intellectual Faculties from the Teacher's Point of View:

"Organization: Discipline: and Moral Training"، للمؤلف جوزيف لندن Joseph Landon. ويقدم هذا الكتاب نظرة شاملة لعملية التعليم؛ حيث يسلط الضوء على أهمية التنظيم، والانضباط، والتدريب الأخلاقي في بناء بيئة تعليمية فعالة، ويعتبر هذا الكتاب مصدرًا قيمًا للمعلمين والمسؤولين التربويين؛ لتحسين ممارساتهم ومهارتهم التربوية، وتعزيز جودة التعليم في المدارس. (396)

7. 1888م، كتاب: **ملاحظات حول التعليم: إنتاج عملي على الأسلوب والإدارة التربوية المدرسية**، "Notes On Education: A Practical Work on Method and School Management"، للمؤلف جون بورجيس كالكين John Burgess Calkin. ويقدم هذا الكتاب نظرة ثاقبة على فلسفة التعليم، وممارساته خلال القرن التاسع عشر؛ حيث يقدم المؤلف توجيهات استرشادية، ونصائح عملية حول كيفية إدارة المدرسة، بشكل فعال. كما يناقش مواضيع إدارية حيوية، مثل: القيادة التربوية، والتنظيم المدرسي، وتقييم أداء المعلمين. (277)

8. 1892م، كتاب: **التربية كعلم**، "Education as A Science" للفيلسوف الأسكتلندي ألكسندر باين Alexander Bain. ويتناول هذا الكتاب موضوع التربية من منظور علمي، حيث يقدم الكتاب تحليلًا عميقًا لعملية التعلم والتعليم، مستندًا إلى الأبحاث والدراسات العلمية في هذا المجال، بهدف إلى تأسيس التربية كمجال علمي، وتوفير إطار لفهم العمليات العقلية المعنية في التعلم والتعليم. ويعد هذا الكتاب من الأعمال المرجعية للإدارة المدرسية؛ حيث يغطي جوانب مختلفة من الجوانب السلوكية لعملية التعلم، والتي يجب أن تراعيها وتدركها الإدارة التربوية المدرسية عند القيام بمهامها الإدارية والتربوية في العملية التعليمية. (256)

9. 1894م، كتاب: **إدارة المدرسة: رسالة عملية للمعلمين وجميع الأشخاص الآخرين المهتمين بالتدريب الصحيح للشباب**، "School Management: A Practical Treatise for Teachers and All Other Persons Interested in the Right Training of the Young"، للمؤلف إيميرسون إ. وايت Emerson E. White. ويقدم هذا الكتاب نهجًا شاملًا لإدارة المدرسة؛ يتجاوز مجرد التعليم الأكاديمي، حيث يؤكد المؤلف على أن عمليات الإدارة التربوية المدرسية تشمل كافة تفاصيل العمل، والممارسات المدرسية. ويركز الكتاب على دور المعلم كقائد وموجه أخلاقي، إلى جانب كونه مُعلمًا للمواد الدراسية. ويسعى لتحقيق التوازن بين التحفيز الإيجابي، والأساليب التصحيحية لضبط سلوك الطلاب؛ حيث يعتبر الكتاب القيم الأخلاقية عنصرًا أساسيًا في العملية التربوية. (535)

10. 1897م، كتاب: **الإدارة والأساليب المدرسية**، "School Management and School Methods"، للمؤلف جوزيف بالدوين Joseph Baldwin. ويتناول الكتاب مواضيع متنوعة تدور في فلك الإدارة التربوية المدرسية، مثل: تنظيم المدرسة، وإدارة الفصول الدراسية، وتطوير المناهج الدراسية. كما يقدم الكتاب نصائح وآليات عملية؛ لمساعدة المعلمين، ومدراء المدارس على تحسين ممارساتهم التعليمية، وإدارة المدارس بشكل أكثر فعالية. كذلك، يركز على الجوانب العملية للتعليم، مثل: تخطيط وإعداد المناهج الدراسية، ووسائل وطرق التدريس، والانضباط المدرسي، والتقييم الطلابي. كما يتناول أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي؛ لتحقيق أفضل النتائج التعليمية. (259)

11. 1897م، كتاب: **الاتجاهات المركزية الحديثة في الإدارة التعليمية للولاية**، "Recent Centralizing Tendencies in State Educational Administration"، للمؤلف ويليام كلارنس ويبستر William Clarence Webster. ويستعرض هذا الكتاب تطور الإدارة التعليمية الحكومية في الولايات المتحدة، مسلطًا الضوء على التحول التدريجي نحو المركزية؛ ومستكشفًا العوامل التي أدت إلى هذا التحول، والنتائج التي ترتبت عليه، بما في ذلك التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية. ويغطي الكتاب مجموعة متنوعة من الموضوعات المتعلقة بالمركزية في الإدارة التعليمية. ويستعرض الكتاب دور الحكومة الفيدرالية في التعليم، وكيف أثرت سياساتها، ومبادراتها على صنع القرار على

مستوى الولاية، كما يستكشف الكتاب العلاقة بين الإدارات التعليمية الحكومية والمحلية، وكيف تطورت هذه العلاقة مع مرور الوقت. (533)

12. 1899م، كتاب: **الخطوط العريضة لإدارة المدرسة**، "Outlines of School Management"، للمؤلف والتر جيدنجهاجن Walter Gidinghagen. ويهدف هذا الكتاب إلى تزويد القادة التربويين، والمعلمين بالمهارات، والمعرفة اللازمة لإدارة المدارس بفعالية. ويغطي الكتاب موضوعات رئيسية في إدارة المدرسة، بما في ذلك: التنظيم المدرسي، وإدارة شئون العاملين، والقيادة التربوية، والتواصل الفعال في المجتمع المدرسي. كما يقدم الكتاب إرشادات عملية حول كيفية إنشاء هيكل تنظيمي فعال، وتوزيع المسؤوليات، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة. ويناقش، كذلك، أهمية القيادة التربوية، مقدمًا نصائح حول كيفية تطوير رؤية واضحة للمدرسة، وتحفيز الموظفين، وتشجيع التعاون، والابتكار. كما يولي الكتاب اهتمامًا خاصًا لإدارة الموارد في المدرسة. فيتناول أهمية الاستخدام الفعال للموارد المالية والمادية والبشرية؛ لضمان نجاح المدرسة، ويعرض قضايا إدارية جوهرية، مثل: إعداد الميزانيات، وإدارة التمويل، واتخاذ القرارات المالية، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. (336)

13. 1900م، كتاب: **الإدارة المدرسية وطرق التدريس**، "School Management And Methods of Instruction" لمؤلفيه: جورج كولار George Collar، وتشارلز كروكCharles W Crook. وفي هذا الكتاب يعتمد المؤلفان على خبرتهما الواسعة في مجال التعليم، ويقدمان أمثلة واقعية، ودراسات حالة؛ لتوضيح تطبيق المفاهيم التي يناقشانها في سياق كتابهما. ويبدأ الكتاب باستكشاف أساسيات الإدارة التربوية المدرسية، مع التركيز على أهمية القيادة القوية، والإدارة الفعالة في خلق بيئة تعليمية مواتية، ثم يستعرض موضوعات أساسية، مثل: التخطيط، وتطوير المناهج، وتقييم الطلاب، والإشراف على الموظفين. ويقدم المؤلفان استراتيجيات وتقنيات عملية: لمساعدة مدراء المدارس على إدارة مدارسهم بشكل فعال، بما يضمن سلاسة العمليات والنتائج المثلى للطلاب. علاوة على ذلك، يسلط الكتاب الضوء على الأساليب التعليمية المختلفة التي يمكن استخدامها لإشراك الطلاب وتحفيزهم في العملية التعليمية. كما يستعرض بعض الأساليب التربوية المبتكرة، مثل: التعلم القائم على المشاريع، والتعلم التعاوني. ويؤكد الكتاب على أهمية تصميم أساليب تعليمية؛ لتلبية الاحتياجات المتنوعة وأنماط التعلم المختلفة للطلاب. (289)

14. 1908م، كتاب: **إدارة مدرسة المدينة**، "The Management of A City School" للمفكر التربوي آرثر بيري Arthur C. Perry. وفي هذا الكتاب قدم المؤلف عرضًا دقيقًا لمهام ومسئوليات مدير المدرسة، وعلاقته مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فضلًا على كيفية تعامل الإدارة التربوية المدرسية مع المعلمين، والطلاب، والتجهيزات المدرسية. ويناقش الكتاب مبادئ إدارة المدارس الفعالة في المدن الكبرى، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، وتنظيم الموارد، وتنسيق العمل بين مختلف الإدارات والأقسام. ويؤكد الكتاب على الدور القيادي لمدير المدرسة في إدارة وتوجيه المدرسة، وأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسي، والأنشطة التعليمية. كذلك، يُؤكّد على ضرورة التواصل الفعال بين الإدارة التربوية المدرسية والمجتمع المحلي، لضمان دعمه للمدرسة في التغلب على التحديات التي تواجهها مدارس المدينة مدارس المدينة، مثل: الازدحام، والتنوع الثقافي. (460)

15. 1913م، كتاب: **الإدارة التعليمية: دراسات كمية**، "Educational Administration: Quantitative Studies"، للمؤلفين جورج درايتون ستراير George Drayton Strayer وإدوارد ل. ثورنديك Edward L. Thorndike. ويُعد هذا الكتاب عملًا رائدًا في مجال الإدارة التربوية؛ حيث يقدم تحليلًا علميًا دقيقًا للممارسات الإدارية في المدارس، باستخدام الأساليب الكمية، ويُقدم أدوات عملية لمديري المدارس لاتخاذ قرارات فعالة بشأن الموارد والميزانية، استنادًا على بينات موثوقة. ويناقش الكتاب مبادئ الإدارة التعليمية الفعالة، مع التركيز على استخدام البيانات

والتحليلات؛ لدعم اتخاذ القرارات. ولذلك، يُقدم ستراير وثورندايك طرقًا لقياس أداء المعلمين والطلاب والمدارس باستخدام أدوات قياسية وتقنيات إحصائية، كما يناقش المؤلفان في كتابهما أهمية تقييم البرامج التعليمية باستخدام أساليب بحثية دقيقة. (505)

16. **1915م**، كتاب: **المواد الدراسية وإدارة الخطة ستة-ثلاثة-ثلاثة بالمدارس الثانوية**، "The Subject-Matter and Administration of the Six-Three-Three Plan of Secondary Schools" لرجل التربية كالفن أولين ديفيس Calvin Olin Davis. يعتبر هذا الكتاب من الأعمال الشاملة حول إدارة المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. ويغطي موضوعات مثل تنظيم المدارس، وتطوير المناهج، وتدريب المعلمين، والمشاركة المجتمعية، ويناقش أدوار ومسؤوليات المعلمين ومديري المدارس وغيرهم من مسؤولي المدرسة .ويقدم إرشادات عملية حول كيفية إدارة المدارس بشكل فعال، بما في ذلك اقتراحات، لتطوير المناهج الدراسية، وتقييمها. (295)

17. **1916م**، كتاب: **إدارة المدارس العامة: بيان بالمبادئ الأساسية التي يقوم عليها تنظيم وإدارة التعليم العام**، "Public School Administration; A Statement of The Fundamental Principles Underlying The Organization and Administration of Public Education"، للمؤرخ والمربي الأمريكي إيلوود كيوبرلي Ellwood Patterson Cubberley. ويناقش الكتاب المبادئ الأساسية التي يجب أن تقوم عليها إدارة التعليم العام، بما في ذلك المساواة، والكفاءة، والمشاركة المجتمعية. ويُقدم المؤلِف شرحًا مفصلًا لنظام التعليم العام في الولايات المتحدة في ذلك الوقت، بما في ذلك أنواع المدارس، وهيكلها الإداري. كما يُحدد مهام مدير المدرسة ومسؤولياته، في إدارة المدرسة، وتوجيه عملية التعليم كقائد ومدير ومُخطط في المدرسة؛ بهدف تحقيق أهداف التعليم بشكل فعال. كما يناقش الكتاب قضايا تمويل التعليم العام، ومقدمًا شرحًا لنظام تمويل التعليم العام في الولايات المتحدة في ذلك الوقت، مع التركيز على مصادر التمويل وآليات توزيعها، ومستخلصًا من ذلك مجموعة من التوصيات لتحسين نظام التمويل. ويعتبر هذا الكتاب دليلًا عمليًا لمديري المدارس، في إدارة المؤسسات التعليمية؛ حيث غطى الكتاب موضوعات متعددة، مثل: التنظيم المدرسي، والمناهج الدراسية، وإدارة شؤون الموظفين، والشؤون المالية. (292)

18. **1922م**، كتاب: **مبادئ الإدارة التربوية**، "The Principles of Educational Administration" للمؤلفين جورج درايتون ستراير George Drayton Strayer، وإدوارد ساموبل إيفيدين Edward Samuel Eveden. وفي هذا الكتاب، يُقدم ستراير وإيفيدين نهجًا علميًا منظمًا للإدارة التعليمية يعتمد على البحث والتحليل. ويناقش الكتاب المبادئ الأساسية التي يجب أن تقوم عليها إدارة المدارس، مثل: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتقييم. ويُحدد مهام مدير المدرسة ومسؤولياته في إدارة المدرسة، وتوجيه عملية التعليم. وقد ساعد هذا الكتاب في تأسيس المبادئ الأساسية التي لا تزال تُستخدم حتى اليوم في تنظيم، وإدارة المدارس. (504)

19. **1946م**، كتاب: **مبادئ الإدارة المدرسية: مجموعة من المفاهيم الأساسية**، "Principles of School Administration: A Synthesis of Basic Concepts" لكل من: بول مورت Paul R. Mort ودونالد رووس Donald Howat Ross، اللذان قدما نهجًا شاملًا لإدارة التعليم قائم على البحث والتجربة، اعتمادًا على خلاصة الخبرات الميدانية، وعبر صياغة مجموعة من المبادئ التي أثبتت فائدتها في الممارسات العملية للإدارة المدرسية. ويؤكد هذا الكتاب على أهمية التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتقييم في إدارة المدارس، وكذلك أهمية مراعاة احتياجات الطلاب وضرورة توفير بيئة تعليمية مناسبة. وإلى اليوم لا تزال أفكار هذا الكتاب ذات صدى، وتأثير بالغ في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث تُعدّ القضايا التي ناقشاها، مثل دور مدير المدرسة وتمويل التعليم وأهمية التدريس، قضايا رئيسية في مجال الإدارة التربوية. (433)

20. 1960م، كتاب: **مشرف المدرسة الحديثة: مبادئه وممارساته**، "The Modern School Superintendent: His Principles and Practices" للمؤلف روبرت إي. ويلسون Robert E. Wilson، ويقدم هذا العمل نهجًا حديثًا لدور ومسؤوليات مدير المدرسة؛ حيث يُركّز على القيادة والتعاون والتغيير. ويناقش الجوانب المختلفة للإدارة المدرسية، بما في ذلك تخطيط وتطوير المناهج الدراسية، وإدارة شؤون الموظفين، والعلاقات المجتمعية. (550)

لقد وضعت هذه الأعمال، وغيرها الكثير، الأساس لعلوم الإدارة التربوية، وساهمت في تطوير الممارسات المهنية في الإدارة والقيادة المدرسية، حيث تناولوا التحديات الناشئة-في حينهم، لإدارة أنظمة التعليم المعقدة بشكل متزايد، وقدموا التوجيه لمديري المدارس حول مجموعة من القضايا العملية، والنظرية. ولعل ما يميز الكتابات الأدبية- في تلك المراحل الأولى التي تناولت الإدارة التربوية، هو اعتمادها بشكل كبير على الخبرات العملية للكتاب والمؤلفين في الميدان التربوي، ومن ثم فقد قدمت تجارب واقعية، مصحوبة في بعض الأحيان بتوصيات وإرشادات، يمكن لمديري المدارس الرجوع إليها كدليل معياري في التعامل ما مجريات العملية التعليمية.

ويضاف إلى ما سبق، أن تلك الأعمال الأدبية كانت لصيقة الصلة، من حيث منشأها ومصادرها، بالميدان التربوي، ولم تستورد من علوم الإدارة العامة، أو العلوم الأخرى إلا ما قلّ رجوعه إلى علم النفس. الأمر الذي أدي بدوره إلى بُعد تلك الأعمال عن التأطير والتنظير المجرد، وميلها إلى تقديم خطوات إجرائية، وعملية قابلة للتطبيق ميدانيًا، حسب حالة وظروف الموقف الإداري والتربوي، لا سيما أنها لم تنظر للعمل الإداري بمعزل عن بيئته التعليمية؛ حيث راعت تلك الأعمال أبعاد العملية التعليمية ومكوناتها؛ كالسياسات التربوية، والتنظيم المؤسسي، والمناهج وطرق التدريس، وتمويل التعليم. وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. وفضلًا على ذلك، فقد ظهرت فيها الوظائف الإدارية الحديثة للإدارة التعليمية؛ كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم، وهو ما يعد تمهيدًا مبكرًا لعلم الإدارة التربوية، وتفصيلًا للمهام والوظائف الإدارية بمفهومها الحديث.

ومنذ تلك البدايات المبكرة لأدبيات الإدارة التربوية، تعددت وتنوعت مدارس ونظريات التي تنظم أعمال الإدارة التربوية المدرسية. وفي الفصل الحالي، يقدم الكتاب طرحًا لنظريات ومدارس الإدارة التربوية المدرسية، مستعرضًا بعضًا من المدارس الإدارية المبكرة التي مهدت لظهور علوم الإدارة التربوية.

ثانيًا: النظرية في الإدارة التربوية:

مع بدايات الثورة الصناعية، وبروز المنظمات كبيرة الحجم، أصبح هناك اهتمام متنامي بالإدارة، الأمر الذي انعكس بدوره على الزيادة المطردة للأبحاث والدراسات في الدول الصناعية، والتي ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة الاتساع والعمق في المعرفة الإدارية، حتى أصبح لها نظريات متعددة، ومداخل متنوعة، تبلور الإطار العام لما يعرف بعلوم الإدارة. ومصطلح النظرية هو مصطلح قديم، لم يظهر عليه الخلاف سوى في القرن التاسع عشر؛ بسبب التطور العلمي الذي أخذ يثبت، أو يدحض معتقدات، وأفكار، ومسلمات الناس، وفق ما يستجد من نتائج علمية. وقد أثبت التطور العلمي أن العالم الذي نعيش فيه حقائقه ليست ثابتة، ولا مطلقة؛ وإنما تحكمه مجموعة من النظريات، قابلة للتعديل والتغيير، والتي تبنى على بعض الفروض، والتي قد تصل بنا- باستخدام المنطق الرياضي، إلى بعض القوانين التطبيقية، التي تفسر حقائق الحياة. فالنظرية، إذًا، هي مبدأ علمي ثبتت صحته، تشتق منها القوانين التطبيقية. (7: 15)

والإدارة- كشأن العلوم الإنسانية الأخرى، عملية إنسانية معقدة، ومتعددة الجوانب؛ لذلك ليس من السهل وضع نظرية عامة لها. ولعل هذه الطبيعة الإدارية هي السبب الرئيسي الذي أدى إلى تأخر ظهور النظرية الإدارية. ومع هذا، ونظرًا لأهمية ميدان الإدارة التربوية، فإن العمل على إيجاد النظريات الحاكمة للعمل الإداري التربوي يُعدُّ أمرًا بالغ الضرورة؛ كي

تتمكن المؤسسات التربوية من القيام بأعمالها بنجاح، متجنبة العشوائية في العمل، والارتجالية في التطبيق. ولعل الدروس المستفادة، تاريخيًا، تبين أن ملاحظة الظواهر لا يؤدي إلى معرفة مفيدة وعملية، إلا من خلال مبادئ عامة تستخدم باعتبارها عاملًا مرشدًا وموجهًا إلى ما يمكن أن يُلاحَظ، أو يُقاس، أو يُفسَّر. فوجود النظرية في الإدارة التربوية أمر حيوي، باعتبارها محفزة للنمو المعرفي، والتقدم العلمي. فالنظرية، حتى وإن كانت خاطئة، تُشكل نقطة انطلاق- لا غنى عنها، للوصول إلى فهم أعمق، وأكثر دقة. (133: 43)

ونتيجة لانتشار مفاهيم العلم التأملي منذ نهايات القرن التاسع عشر. سعى الرواد الأوائل في الإدارة التربوية، مثل ويليام باينWilliam Payne، ووليام هاريسWilliam Harris، وغيرهم، إلى إضفاء الشرعية الأكاديمية على الإدارة التعليمية، عبر محاولة اتباع نهج علمي في إدارة المدرسة؛ من أجل فهم أفضل لفن إدارة النظم التربوية، والمؤسسات التعليمية. ومن وجهة نظر مؤسسي الإدارة التربوية، كان العلم هو الأساس الذي يمكن عليه تدريب، وتطوير جيل جديد من قادة المدارس، قادرين على إدارة وتوجيه المؤسسات التربوية بشكل علمي ومنهجي. ومع ذلك، لم تظهر روح الموضعية العلمية المنطقية في هذا مجال الإدارة التربوية إلا في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي. وحتى ذلك الوقت، كانت الإدارة التربوية موجهة بشكل كبير نحو الرؤى والنماذج المعيارية، التي يدرسها أو يقدمها كبار رجال التربية مثل المشرفين ومديري المدارس بعد تقاعدهم؛ حيث درج القادة التربويون السابقون على تأليف الأعمال الأدبية التي تتناول خبراتهم التربوية. وهذا النوع من المصنفات التربوية، وإن كان يذخر بالعديد من التجارب، والخبرات الثرية، إلا أنه كان يتسم بالذاتية، وبعيدًا عن أن يشكل نظريات يمكن الاعتماد عليها. (449: 1743)

لذلك، حاول العديد من مفكري الإدارة التربوية تحليل العملية الإدارية، ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه الجهود أثر ملموس في تحقيق نوع من التقدم في السعي نحو صياغة النظريات التربوية. فقد حاول كل من بول مورت Paul R. Mort ودونالد رووسDonald Howat Ross وضع أسس لنظرية في الإدارة التربوية في كتابهما: مبادئ الإدارة المدرسية: مجموعة من المفاهيم الأساسية،"Principles of School Administration: A Synthesis of Basic Concepts "، الصادر عام 1946م، والذي سبق الإشارة إليه. كذلك، قام Sears Jess في عام 1950م بدراسة وظيفة الإدارة، وقدم كتابه المعنون باسم: طبيعة العملية الإدارية، "The Nature of The Administrative Process". وقد تزامن ذلك مع قيام السياسي والاقتصادي الأمريكي Herbert A. Simon بوضع كتابين؛ يتناولان آليات وأهمية عملية صنع القرار في الإدارة، وكان أولهما ما نشره عام 1945م باسم: مفهوم الرجل الإداري، "The Concept of Man's Administrative"، عقبه كتاب آخر عام 1947م بعنوان: السلوك الإداري: دراسة عملية صنع القرار في إدارة المنظمة، "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization"، حيث عرض في هذين العملين أهمية، وطبيعة عملية اتخاذ وصنع القرارات في العمليات الإدارية. (35: 71)

وتلك الجهود التي بذلت لصياغة نظرية في الإدارة التربوية، ابتداءً من النصف الأول من القرن العشرين، أتت في مجملها متأثرة ومدعومة بفكر وتجارب رجال الإدارة العامة، وما أثمرته من نظريات وُضِعت قيد التطبيق في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بدأت النظريات الإدارية التربوية عبر تطبيق النظريات الإدارية السائدة في قطاع الصناعة على البيئات التعليمية. ومع ثبوت قدم علوم الإدارة التربوية باعتبارها مجالًا أكاديميًا في حد ذاته، أخذ المفكرون التربويون تكييف تلك النماذج الإدارية الصناعية؛ لتلبية متطلبات العمل التربوي، بل وتعدى الأمر إلى محاولة تطوير نماذج بديلة بناءً على ملاحظاتهم، وخبرتهم في الميدان التربوي. وقد ساهم ذلك في استفادة النظرية التربوية من مخرجات الفكر الإنساني في العلوم ذات الطبيعة المتقاربة. وهذا أمرٌ طبيعي ومحمودٌ؛ نظرًا للطبيعة التراكمية للعلم عامة، وللصلة الوثيقة بين الإدارة التربوية، وسلفها الأعلى- الإدارة العامة. وعليه، يمكن القول بأن نظريات الإدارة التربوية تطورت من كونها مجالًا جديدًا يعتمد على الأفكار المستقاة من الإدارة الصناعية؛ لتصبح مجالًا راسخًا، له نظرياته، وأبحاثه الخاصة.

1. مفهوم النظرية في الإدارة التربوية:

النظرية هي عبارة عن مجموعة من المبادئ، والمفاهيم، والتعاريف المترابطة، والتي تدرس الظواهر، وتفسرها، وتتنبأ بها، عبر أسلوب منطقي، ومنهجي، قائم على تحليل، وتحديد، العلاقة بين متغيرات الظواهر المختلفة؛ اعتمادًا على استخدام المقاييس العلمية، ووضع الفروض، والقيام بالتجارب؛ للتحقق من صحة تلك الفروض، ومن ثم الوصول للنتائج القابلة للتعميم والتطبيق. وتدل هذه الرؤية على أن النظرية هي الافتراضات التي ثبتت صحتها علميًا، وتكمن أهميتها في كونها أداة للمعرفة العلمية، ووسيلة من وسائل التطور؛ حيث إنها تشرح، وتحلل، وتفسر، الظواهر بما يساعد على فهمها، والتنبؤ بها مستقبلًا. (137: 42)

ويرى البعض أن النظرية مجموعة من الفروض، والتي يمكن التوصل عبرها إلى القوانين التجريبية، باستخدام المنطق الرياضي. فالنظرية يشتق منها الفروض، والتي إذا ثبتت صحة هذه الفروض عند التطبيق، فإن هذه الفروض تصبح قوانينًا، وقواعدًا، وأساسًا؛ لتفسير الظواهر حسب القوانين التجريبية، والتوحيد بين مختلف الفروض. أما إذا تعذر إثبات صحة تلك الفروض، فحينها لا تقبل النظرية، وتجب مراجعتها. (221: 79) والنظرية، حسب هذا الرأي، هي مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى تفسير الأحداث والظواهر، عبر اختبار هذه الفرضيات، والتأكد من صحتها علميًا، وتجريبيًا. وتظل النظرية الطريقة والآلية للوقوف على الحقيقة، وإثراء المعارف والعلوم، وتنمية وتطوير الخبرة والمعرفة الإنسانية، مهما تعرضت للرفض أو الإنكار. (15: 33)

والنظرية ليست حقائق مطلقة، وإنما فرضيات قامت على التجريب والملاحظة؛ فهي مجموعة من الفروض، تؤخذ منها قوانين ومبادئ تجريبية، قابلة للاختبار والتحقق من صحتها بصفة مستمرة، عبر التجارب، وأثناء التطبيق. وعليه، فالنظرية تعتبر فرضًا، أو مجموعة فروض، تم التحقق منها عبر التجريب، وتعمل على تفسير الظواهر، والتنبؤ بها، وتطبيقها على الظواهر المشابهة؛ استبصارًا لمعارف محتملة، تضيف إلى المعرفة القائمة. (181: 31) فالنظرية، إذًا، هي وسيلة وإطار مرجعي، يسعى لوضع نظامًا، يجمع ويوحد المعارف والأفكار، عوضًا عن تناثرها. ولعل ما درج عليه الحديث من التقسيم الشائع بين النظرية والتطبيق، ما هو إلا أمرًا شكليًا؛ وذلك لأن النظرية بدون التطبيق، تصبح عبثًا عديمة النفع، والتطبيق دون الاعتماد على نظرية، يصبح عشوائيًا غير متوقع العواقب (7: 17)

ويود المؤلف أن يبين، في هذا الصدد، أن العلاقة بين صحة النظرية، وسلامة التطبيق، هو أمر افتراضي طالما أمَلَه العقل البشري؛ فالعلاقة بين النظرية Theory والتطبيق Practice، ليست حتمية؛ حيث لا تضمن الأولى جودة الثاني حال التنفيذ. فكم من نظرية ثبتت صحتها، أسيئ استخدامها، أو عجزت عن تحقيق ما وضعت لأجله! فتطبيق النظريات- سيما في العلوم الإنسانية، هو سلوك بشري يتأثر، سلبًا وإيجابًا، بما لا حصر له من العوامل النفسية، والاجتماعية، والبيئية، والسياسية، وغيرهم. ومن باب الإنصاف، يجب القول إن خطأ التطبيق للنظريات، أو قصوره، أو عدم جدواه، لا يعد دليلًا يُعتَد به على خطأ النظرية. فعبر التاريخ الإنساني لطالما وجدت تلك الهوة والفجوة بين هذين التوأمين- النظرية والتطبيق.

فالفجوة بين النظرية والتطبيق لا تنبع من ضعف في البناء النظري ذاته، بل غالبًا ما تعود إلى عوامل مرتبطة بسياقات التطبيق وآلياته. فالتنظير، بطبيعته، يعتمد على افتراضات، ونماذج مثالية، تفترض توفر ظروف معينة للتنفيذ. أما الواقع، فهو أكثر تعقيدًا، ومليء بالمتغيرات التي قد لا تُؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة النظرية. ومن هنا، فإن نجاح التطبيق يعتمد على مدى قدرة القائمين عليه على التكيف مع الظروف المحيطة، واستخدام أدوات مرنة، تتيح تكييف النظرية مع واقع التنفيذ. ولعل المثال الأبرز على هذا الإشكال يظهر في العلوم الإدارية والتربوية، حيث تقدم النظريات حلولًا مثالية لإدارة المؤسسات أو تحسين العمليات التعليمية، لكن عند التنفيذ، تصطدم تلك النظريات بواقع يحتوي

على مقاومة للتغيير، أو نقص في الموارد، أو غياب للدعم المؤسسي. هذه العوامل وغيرها تسهم في تقليص فاعلية النظرية عند تطبيقها، أو تؤدي إلى إساءة استخدامها بما يتعارض مع أهدافها الأصلية.

وعليه، يجب النظر إلى العلاقة بين النظرية والتطبيق كعلاقة تكاملية، لا كمعادلة حسابية بسيطة. فالنظرية تقدم الإطار المرجعي والأدوات المفاهيمية، بينما يضيف التطبيق الُبعد العملي الذي يختبر النظرية ويعيد صياغتها أحيانًا؛ لتتناسب مع الواقع. هذا التفاعل بين النظرية والتطبيق هو ما يؤدي إلى تطور العلوم، واستدامة فعاليتها. كذلك، يجب تطوير آليات تقييم التطبيق العملي للنظريات. فالاختبار الواقعي للنظرية ليس مجرد عملية إثبات لصحتها أو خطئها، بل هو فرصة لتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراح ما يمكن من تحسينات تجعلها أكثر مواءمة للظروف العملية. ومن هنا، فإن الفشل في التطبيق لا ينبغي أن يُنظر إليه باعتباره نهاية المطاف، بل كفرصة للتعلم وإعادة التفكير، بما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظرية، أو صياغة نماذج جديدة أكثر صلاحية، ومرونة، وشمولية.

إن العلاقة بين النظرية والتطبيق ستظل محكومة بتلك الهوة التي أفرزتها طبيعة كل منهما. فالنظرية، بطابعها التجريدي والمثالي، تقدم رؤية عامة قد تكون بعيدة عن التفاصيل الدقيقة للواقع. أما التطبيق، فيظل خاضعًا لعوامل متعددة ومتشابكة قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة. ومع ذلك، فإن هذا لا ينتقص من قيمة أي منهما، بل يجعل من الضروري أن تتضافر الجهود لتحسين التفاعل بينهما، وتعزيز قدرة التطبيق على ترجمة النظريات إلى واقع ملموس يحقق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

واستنادًا إلى ما سبق عن مفهوم النظرية، يستثنى من مفهوم النظرية الأفكار، والرؤى، والفرضيات، التي لا يمكن إثباتها، أو التحقق منها. وهنا يجب التأكيد على ما يلي: (313: 20-21)

1.1 أن النظرية ليست قضية شخصية، فلا يصح ولا يمكن، أن تبنى النظريات على آراء ذاتية، أو تجارب شخصية، غير قابلة للتجريب، أو التعميم.

1.2 أن النظرية ليست خيالًا يبتعد عن الواقعية والموضوعية.

1.3 أن النظرية معنية فقط بالحقائق، وليست فلسفة معنية بالتعامل مع القيم والمُثُل.

1.4 أن النظرية تعني فقط بتنظيم حقائق ومكونات العلم، وليست نظامًا تصنيفيًا.

ويقصد بالنظرية في الإدارة التربوية إلى مجموعة من المعارف، والأطر المفاهيمية، والتعميمات المترابطة التي تصف وتشرح بشكل منهجي الانتظام في السلوك في المؤسسات التعليمية. وتلك النظرية هي التي توجه وتوجه ممارسة الإدارة التربوية. وتشمل النظرية على وجهات نظر، ونماذج، ومبادئ مختلفة، تساعد المسؤولين بالمؤسسات التعليمية على فهم تعقيدات المواقف التعليمية، والتعامل معها. ويستدل من ذلك على أن الغرض من النظرية التربوية هو توفير فهم عام حول الأحداث أو الظواهر في مجال الإدارة التربوية المدرسية، حيث تحاول النظرية تفسير سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تقديم رؤية لطريقة العمل داخل تلك المؤسسات. (525: 1218)

والنظرية، إذًا، تعد نسقًا معرفيًا، يجمع الأفكار، والمعارف، والعلوم، المفترض صحتها في تفسير، وتحليل، وفهم الظواهر، فضلًا عن القدرة على التنبؤ، والتوقع لما ستكون عليه تلك الظواهر مستقبلًا. وتعتبر النظرية مستودعًا معرفيًا، تؤخذ منه الفروض العلمية في دراسة ما يستجد من ظواهر. ونَدُرَ ما توجد نظرية أنتجها العقل البشري صحيحة مطلقًا وأبدًا؛ بمنأى عن التشكيك، والتحقق. فبقاء النظرية، وسلامتها، مرهونان بإثبات صحة فروضها علميًا، وتطبيقيًا؛ عبر التجارب، والاختبارات، والتدقيق الموضوعي؛ حيث إن إثبات صحة الفروض المعتمدة على نظرية ما، هو المعيار الدائم والمرجعية المؤكدة في الحكم على سلامة النظرية من عدمها. وبالطبع فإن الطبيعة التراكمية للعلوم جديرة بظهور مستجدات وحقائق علمية، لم تكن موجودة وقت الصياغات الأولية للنظرية، الأمر الذي يدفع العقل العلمي إلى طرح

فروض جديدة، تبحث النظريات القائمة. وتعد تلك الجدلية العلمية الدائرة بين الفروض والنظرية، هي الآلية والوسيلة؛ لتنمية، وتطوير العلوم والمعارف الإنسانية.

2. اعتبارات صياغة نظريات الإدارة التربوية:

تُشكل نظريات الإدارة التربوية أساسًا لفهم الممارسات التربوية الفعالة، وتوجيهها؛ حيث إن فهم وتحليل التحديات والمشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية يعتبر خطوة أساسية في صياغة نظريات فعالة، تساهم في توفير إطار عمل متكامل؛ لتحسين جودة التعليم، وتعزيز التعلم لدى جميع الطلاب. إن صياغة نظريات الإدارة التربوية ليست بالأمر اليسير، بل يجب مراعاة العديد من العوامل والاعتبارات، وتتطلب صياغتها نهجًا شموليًا، يأخذ بعين الاعتبار الواقعية، والفعالية، والشمولية، والمرونة. ولعل أهم الاعتبارات التي يجب العناية بها، والحرص عليها عند صياغة تلك النظريات الإدارية في المجال الإداري التربوي، ما يمكن بيانه فيما يلي: (10: 97)

2.1 شمولية النظرية، واحتوائها على المعارف التي تجعلها قابلة للاستخدام والتطبيق الميداني، بعيدًا عن التنظير البعيد عن الواقع، والذي قد يفرغ النظرية من محتواها.

2.2 جدوى النظرية عند التطبيق في تحسين أساليب وطرق العمل.

2.3 الأخذ في الاعتبار آراء وتجارب وخبرات القائمين بالعمل الإداري.

2.4 بساطة الصياغة اللغوية والبعد عن التعقيد.

2.5 توجيه المهتمين بالتعليم؛ لتحقيق الكفايات المطلوبة.

وكذلك يجب عند صياغة النظرية في الإدارة التربوية أن تراعى الاعتبارات التالية: (449: 755)

2.6 البنية الاستنتاجية للنظرية؛ حيث تنتقل في صياغتها من النتائج العامة إلى الخاصة.

2.7 قابلية التحقق من صحة النظرية عبر الاختبارات التجريبية.

2.8 وجود تعريفات إجرائية لجميع المفاهيم النظرية، وتقديم إجراءات قياس تجريبية لهذه المفاهيم.

ويضاف إلى ما سبق، أيضًا، بعض الاعتبارات الأخرى، من أهمها: (315: 69-70)

2.9 التماسك الطبيعي، والاتساق الداخلي لمكونات وأجزاء النظرية وعدم تناقضها.

2.10 تماشي النظرية مع ثوابت النتائج العلمية في فروع ومجالات العلوم الأخرى.

2.11 القدرة على تعميم نظريات الإدارة التربوية على المؤسسات التربوية دون تحفظ.

ويتبين من الاعتبارات السابقة أن النظريات المطروحة في الإدارة التربوية يجب أن تكون قادرة على توضيح، وتحليل، وتفسير العلاقات والتفاعلات المعقدة داخل المؤسسات التربوية. كذلك، يجب أن تكون هذه النظريات مبنية على أسس نظرية قوية ومدعومة بالأدلة العلمية. وفضلًا على ذلك، يجب أن تكون النظريات قابلة للتطبيق العملي، وتأخذ في الاعتبار القيود والتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية في الواقع. كما يجب أن تكون هذه النظريات عملية وقابلة للتنفيذ في ظروف العمل اليومية بالمؤسسات التعليمية، وقادرة على تحقيق التغيير والتحسين في الممارسات التربوية.

3. أهمية نظريات الإدارة التربوية:

تعد نظريات الإدارة التربوية أحد الضروريات الأساسية في مجال التعليم والتربية. فهي تُمكِّن رجال الإدارة التربوية من فهم، وتحليل عمليات الإدارة والقيادة في المؤسسات التعليمية، وتوفير الأسس النظرية والمفاهيم العلمية التي تساعد في تحقيق التحسين والتطوير المستمران في هذا المجال التربوي. وتعتبر نظريات الإدارة التربوية أداة قوية للتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية، وتحقيق الأهداف التعليمية.

وتنبع أهمية النظرية في مجال الإدارة التربوية، شأن أهميتها في الميادين الأخرى، من أنها لا تقتصر فقط على شرح الظواهر التي يواجهها العمل الإداري التربوي، وتفسيرها، وتحليلها، وإنما تمكِّن من التنبؤ بتكرارها أو عدم تكرارها، تبعًا للظروف والمتغيرات الموضوعية. وبصورة أكثر تحديدًا، فإن الإداري التربوي يمكن أن يستخدم النظرية؛ للتوصل إلى إجابات، أو اتخاذ قرارات في مواقف معينة، وفق أسس علمية معتبرة. كما تبين النظرية التربوية لرجل الإدارة التربوية أن العملية الإدارية ليست مجموعة أساليب فنية فقط، بل هي أيضا مجموعة مركبة من العناصر المتغيرة بشكل دائم، والتي تمكن رجل الإدارة من الاسترشاد بها في التعامل مع ما يطرأ من مشكلات. (137: 46)

هذا، ويؤكد المفكرون التربويون على أهمية النظرية سواء في مرحلة صناعة، أو اتخاذ القرارات الإدارية التربوية، وان لا يتوقف رجل التربية في المقام الأول على الخبرة والتجارب الشخصية؛ نظرًا لمحدوديتهما، وذلك للابتعاد عن الذاتية، والتحيز في المهام التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات. فالنظرية الإدارية التربوية تعمل على توفير الأساس المنطقي لاتخاذ القرار؛ كي يتم تعزيز النشاط الإداري من خلال الوعي الواضح بالإطار النظري الذي تقوم عليه الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية. لذلك، فأهمية النظريات التربوية، تأتي من مساهمتها في الإجابة على الأسئلة، التي تدار حول الظواهر التربوية، ومحاولة تفسيرها، على أساس علمي، لإمداد رجال التربية بالحقائق، والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار. (274: 21)

وتكمن أهمية، وفائدة النظرية في الإدارة التربوية في أنها: (181: 31)

3.1 تساعد على تنظيم وترتيب المعارف والعلوم الإنسانية.

3.2 تزود رجال التربية بالمعايير والأسس التي يستفيدون منها في إنجاز عملهم.

3.3 تعتبر دليل يحدد طرق جمع وتنظيم ودراسة الحقائق المتعلقة بالعمل الإداري.

3.4 تمكن الباحث الإداري من صياغة فروض قابلة للاختبار.

3.5 تكشف عن معلومات ونتائج جديدة أمكن التوصل لها من مجالات وتخصصات أخرى.

كذلك، ومن أسباب أهمية النظرية في الإدارة التربوية أنها: (10: 97)

3.6 تعكس صورة ذهنية دقيقة عن أداء العمل الإداري.

3.7 تمكن الإداريين من النظر للعملية الإدارية على أنها مجموعة من الطرق الفنية المحددة.

3.8 تفسر المواقف الإدارية، وتسهم في توقع النتائج المحتملة.

4. مصادر نظريات الإدارة التربوية:

تعد الإدارة التربوية حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة تعليمية، فهي المسؤولة عن توجيه العمليات اليومية، وضمان تحقيق الأهداف التعليمية. وتعتمد الإدارة التربوية الفعالة على مجموعة متنوعة من النظريات والممارسات التي تم تطويرها على مر السنين من قبل باحثين وخبراء في مجال التربية والتعليم. وتستمد هذه النظريات الإدارية التربوية أفكارها من مجموعة واسعة من المصادر، بما في ذلك الفلسفات التربوية، والبحوث العلمية، والتجارب العملية، والممارسات الناجحة، وغيرهم من الميادين المعرفية ذات العلاقة.

هذا، وقد بدأ الاهتمام بالنظرية في مجال الإدارة التربوية في النصف الثاني من القرن العشرين؛ بانعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث توالت بعدها إسهامات العلماء، وإن كان معظمهم ذوي خلفيات علمية بعيدة نوعًا ما عن الإدارة التربوية، كعلم النفس، وعلم الاجتماع وغيرهم من العلوم الإنسانية. هذا، ورغم تنوع مصادر بناء، وصياغة النظريات في الإدارة التربوية ، إلا أن هناك روافدًا أساسية، تُستَقى منها تلك النظريات، يمكن عرضها حسب المجالات التالية: (133: 45)

4.1 الأبحاث والدراسات التي نفذها المختصون في ميدان الإدارة التربوية المدرسية.

4.2 المسح التربوي والإداري للبحوث والدراسات التي ينفذها دارسو وباحثو الإدارة.

4.3 الاستدلال المنطقي والوصول إلى نتائج يعتقد بصحتها عبر التحليل العقلي.

4.4 اقتباس النظريات من ميادين إدارية أخرى غير ميدان الإدارة التربوية المدرسية.

4.5 تقارير رجال الإدارة في ميدان الإدارة التربوية المدرسية من واقع ممارساتهم وخبرتهم العملية. (181: 33)

وعليه، فإن نظريات الإدارة التربوية مجالًا مهمًا في مجال التعليم والتربية، حيث توفر أسسًا علمية، وتوجهات عملية؛ لتحسين أداء المؤسسات التعليمية، وتحقيق التحسين المستمر والشامل في العملية التعليمية. ولا يتوقف بناء النظريات التربوية على رافد معرفي واحد، وإنما أملًا في تعظيم الاستفادة من نتاج العلوم الإنسانية، تستند مصادر نظريات الإدارة التربوية إلى مجموعة متنوعة من المجالات والتخصصات، بدءًا من علم النفس التربوي، وعلم الإدارة، وحتى علم الاجتماع، وعلم الاقتصاد. ويقوم الباحثون والخبراء في هذا المجال بإجراء الدراسات والأبحاث المستمرة لتطوير النظريات وتوظيفها في سياقات التعليم المختلفة.

كذلك، تؤدي التجارب العملية الناجحة دورًا حيويًا في صياغة نظريات الإدارة التربوية. حيث يقوم المديرون بتجربة أساليب مختلفة واختبارها في بيئات تعليمية حقيقية، توفر بدورها رؤى قيمة، وأمثلة واقعية، يمكن أن تساهم في تطوير نظريات إدارية فعالة. كما أن الدورات التدريبية، والمؤتمرات العلمية، تساهم بدور كبير في توجيه نظريات الإدارة التربوية؛ حيث يعمل المتخصصون على تقديم الخبرات، وتبادل الأفكار والتجارب من خلال هذه الفعاليات.

5. إشكالية نظريات الإدارة التربوية:

على الرغم من أهمية وضرورة النظرية في الإدارة التربوية، إلا أنها تواجه العديد من الإشكاليات والعقبات عند وضعها في حيز التنفيذ الفعلي في إدارة المؤسسات التربوية. وتبدأ هذه الإشكاليات، بغياب وجود نظرية واحدة شاملة للإدارة التربوية؛ نظرًا للتنوع المذهل في طبيعة المؤسسات التعليمية، والطبيعة المتنوعة للمشاكل التي تواجهها المدارس، والتي بدورها تتطلب أساليبًا علاجية متباينة. ومن ثم، فإن العاملين بالإدارة التربوية الذين يحاولون العثور على نظرية إدارية تربوية للاسترشاد بها في محاولتهم لفهم المؤسسات التعليمية وإدارتها، لن يجدوا نظرية واحدة جامعة وشاملة صالحة للتطبيق في مختلف الظروف والأحوال، بل سيجدون عددًا كبيرًا من النظريات والتوجهات الفكرية، التي وضعت للتعامل مع الإدارة التربوية من جانب معين ومحدود، لا يغطي كافة المواقف التربوية. (488: 06)

وغياب النظرية الشاملة في التعامل مع معظم الجوانب الإدارية التربوية، هو سماه دانيال جريفث Daniel Griffiths التعددية النظرية "Theoretical Pluralism". والفكرة الأساسية لهذا المفهوم تفيد بأنه لا يمكن دراسة جميع المشكلات بشكل مثمر باستخدام نظرية واحدة. فبعض المشكلات كبيرة ومعقدة، ولا توجد نظرية واحدة قادرة على احتوائها، في حين أن البعض الآخر، على الرغم من أنه يبدو بسيطًا ومباشرًا، لا يمكن فهمه بشكل أفضل إلا من خلال استخدام نظريات متعددة. فبعض النظريات تكون مناسبة لمشاكل معينة، ولكن ليس غيرها. (347: 376)

وثاني هذه الإشكاليات يأتي من "التعددية المفاهيمية" Conceptual Pluralism، حسب مفهوم لي بولمان Lee Bolman وتيرينس ديل Terrence Deal، واللذان يريان بأن النظريات تتعدد وتتنوع، وتختلف وجهات النظر التي تقدمها في تفسير نفس وذات السلوك في العملية التعليمية. الأمر، الذي بدوره، يقسم ممارسي الإدارة ما بين مؤيد ومعارض لنظرية ما، وهذا الاتجاه الإداري نحو تفضيل أو رفض نظرية ما، يؤثر حتمًا على عملية صنع القرار أو يوجهها، بشكل أو بآخر. وفضلًا على

ذلك، فإن تلك التعددية في النظريات في تفسير السلوك الواحد، يضع رجل الإدارة في حيرة الاختيار، ويزيد من فرص الذاتية عند اتخاذ القرار، دون الاستناد على دليل قطعي الثبوت. (37 :267)

وتأتي أكثر الإشكاليات تطرفًا فيما عرضه وليام فوستر William Foster، وجانيت ليتريلJanet Littrell، حيث يرى كلاهما أنه إذا أخذنا مصطلح "قاعدة المعرفة" Knowledge Base على أنه مجموعة من الافتراضات، المقبولة والقابلة للاختبار في العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية، فإنه لا توجد قاعدة معرفية كافية للنظرية الإدارية أو علم الإدارة التربوي. ويزعمان أنه لا وجود لمثل هذه القاعدة، ولا يمكن تحقيقها من الأساس. وحجتهم في ذلك أنه لا توجد هناك معرفة كافية تدعم التحليل المقنع للعمليات الإدارية أو السلوك الإداري، وذلك بسبب عدم موثوقية المعارف التي تستخدم كمدخلات لتشكيل العلوم الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف بناء أي نظرية إدارية، استنادًا على تلك المعرفة، ومن ثم صعوبة التنبؤ بالسلوك التنظيمي. (32 :402)

وتلك الإشكاليات، وغيرها تبين أن تطبيق النظرية في ميادين الإدارة التربوية قد يعترضه بعض والمعوقات، التي قد تحول دون الوصول لهذا التطبيق الأمثل. ولعل أهم تلك المعوقات الأخرى، ما يمكن عرضه فيما يلي: (47 :137)

5.1 تعقد الظاهرة التربوية وتشعبها، إذ تتداخل فيها كثير من العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية.

5.2 معظم نظريات الإدارة التربوية مستعارة في الواقع من ميادين أخرى كالإدارة العامة، وإدارة الأعمال، والإدارة الصناعية، وغيرها. وبرغم أن ميدان الإدارة التربوية يتلاق مع هذه الميادين في كثير من الأمور، إلا أنه يختلف عنها أيضا في بعض النواحي.

5.3 معظم المفاهيم المستخدمة في صياغة النظريات الإدارية التربوية مشتقة من ميادين علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم الإنسان، الأمر الذي يجعل صياغة النظرية الإدارية التربوية- بمثل هذه المفاهيم، أمرًا غريبًا نوعًا ما على العمل الإداري في المؤسسات التربوية.

5.4 إن موضوع النظرية في الإدارة التربوية هو الإنسان، الأمر الذي يجعل إصدار تعميمات-قاطعة الدلالة، في هذا موضوعات الدراسة غاية في الصعوبة، ومحفوفًا بالمخاطر.

5.5 النظرية في الإدارة التربوية هي نظرية في العلوم السلوكية مما يعني وجود صعوبة في اختبار الفروض، وفرص التنبؤ.

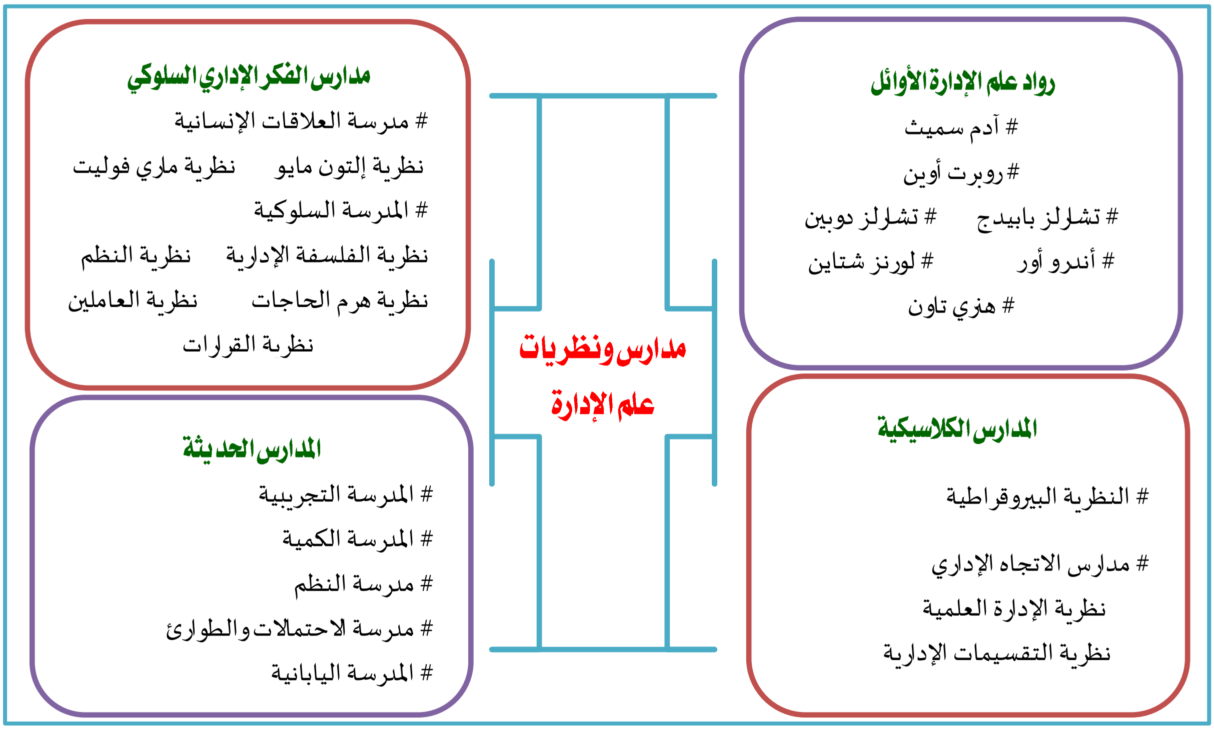
ثالثًا: مدارس الإدارة التربوية:

للإدارة مدارس فكرية، تتكامل في فروضها، وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم، ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات. وقبل أن ندخل في تفاصيل مدارس الإدارة التربوية المدرسية، نود أن نشير إلى أنه يقصد بالمدرسة النظرية في المعارف والعلوم الإنسانية، ذلك الاتجاه العلمي، والمنهج الفكري الفلسفي، الذي يضم مجموعة من المفكرين والعلماء الذين يتماثلون في الرؤي الفلسفات المشتركة، ويستلهمون قيمًا متشابهة في دراستهم ومنهجهم، ويؤمنون بمفاهيم متقاربة، ويستخدمون وسائل وآليات متقاربة في بحثهم العلمي. وكثيرًا ما يتأثر مفكرو المدرسة الواحدة في الإدارة الحديثة بالعاملين في الميدان الذين أمدوهم بالمعارف التي توصلوا إليها عبر التطبيق والممارسة. (45 :207)

وقد قامت مدارس ونظريات الإدارة التربوية، واستمدت وجودها من روافد، ومجالات علمية متعددة؛ سواء من نظريات الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، أو نظريات العلوم الاجتماعية والنفسية، أو نظريات علم الاقتصاد. وعلى الرغم من تعدد وتباين مدارس ونظريات الإدارة التربوية، إلا أنه ليس هناك إجماع، حول تحديد عدد، وأنواع، ومسميات تلك المدارس الفكرية، ونظرياتها. ومرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في تصنيفها، وتحديد أهميتها، وأبرز مفكريها.

فهناك من يقسمهم إلى مدرستين؛ مدرسة كلاسيكية ومدرسة حديثة. وهناك من يقسمهم إلى ثلاثة مدارس؛ مدارس كلاسيكية، ومدارس نيو كلاسيكية، ومدارس حديثة. والبعض الآخر يتبنى هذا التقسيم الأخير، وبدلًا من اسم المدارس النيو كلاسيكية، يطلق عليها المدارس السلوكية. وآخرون يقسمون تلك النظريات إلى: النظريات التقليدية، والنظريات السلوكية، ونظريات النظم، والنظريات الحديثة. وغيرها من التقسيمات.

وفي هذا العمل، يقسم المؤلف مدارس، ونظريات العلوم الإدارية، التي تؤطر للعمل والممارسات الإدارية، والتي من ضمنها ممارسات وأعمال الإدارة التربوية المدرسية، إلى أربعة مدارس أساسية حسب ما يبينه الشكل رقم (4) التالي:



شكل رقم: (4) **مدارس ونظريات علم الإدارة** **المصدر:** إعداد المؤلف

1. رواد علم الإدارة الأوائل:

1.1 آدم سميث Adam Smith (1723-1790م)

1.2 روبرت أوين Robert Owen (1771-1858م)

1.3 تشارلز بابيدج Charles Babbage (1792-1871م)

1.4 تشارلز دوبين Charles Dupin (1784-1873م)

1.5 أندرو أور Andrew Ure (1778-1857م)

1.6 لورنز شتاين Lorenz Stein (1815-1890م)

1.7 هنري تاون Henry Towne (1844-1924م)

2. المدارس الكلاسيكية:

2.1 النظرية البيروقراطية

2.2 مدارس الاتجاه الإداري

2.2.1 نظرية الإدارة العلمية

2.2.2 نظرية التقسيمات الإدارية

3. مدارس الفكر الإداري السلوكي:

3.1 مدرسة العلاقات الإنسانية

3.1.1 نظرية إلتون مايو

3.1.2 نظرية ماري باركر فوليت

3.2 المدرسة السلوكية

3.2.1 نظرية الفلسفة الإدارية

3.2.2 نظرية النظم الاجتماعية

3.2.3 نظرية هرم الحاجات لماسلو

3.2.4 نظرية العاملين

3.2.5 نظرية اتخاذ القرارات

4. المدارس الحديثة:

4.1 المدرسة التجريبية

4.2 المدرسة الكمية

4.3 مدرسة النظم

4.4 مدرسة الاحتمالات والطوارئ

4.5 المدرسة اليابانية (نظرية A، نظرية J، نظرية Z)

المحور الثاني: الرواد الأوائل في علوم الإدارة:

تُعدّ الأعمال الإدارية المبكرة بمثابة اللبنات الأساسية التي بُني عليها علم الإدارة الحديث. وتشكل أعمالها وأدبياتها جزءًا هامًا من تطور مجال الإدارة والتنظيم. وقد نشأت المدارس الإدارية المبكرة ابتداءً القرن الثامن عشر؛ حيث أدى اكتشاف استخدامات البخار إلى شق الطريق أمام تلك الثورة الصناعية، وما نتج عن ذلك من مضاعفة الإنتاج، وتزايد أعداد السكان في المدن؛ مما أدى إلى ارتفاع الطلب على المزيد من الأسواق، ومصادر المواد الخام. وأتت النظريات الإدارية استجابةً للتحديات التي واجهتها المنظمات الصناعية الكبيرة في ذلك الوقت، مثل: الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة، وضمان الجودة. وخلال هذه الفترة، بدأ الباحثون والمفكرون في استكشاف ودراسة طرق تحسين الإدارة، وتنظيم العمل؛ حيث تم التركيز على تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وتقليل الهدر والتكاليف.

وتميزت الثورة الصناعية باختراعات الآلات المتطورة، وأصبحت الإنتاجية بكميات كبيرة سمة أساسية؛ فنشأت المصانع العملاقة بما فيها من آلات عالية الكفاءة، الأمر الذي تطلب رأسمالا ضخمًا، كما تطلب يدًا عاملة مدربة في مجالات متعددة. وكل ذلك تطلب، بدوره، وجود من يعمل على إدارة تلك المصانع، والمشروعات الضخمة؛ لرفع كفاءة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات، وتخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق؛ لتمكن منتجات تلك المؤسسات الصناعية من الانتشار، ومواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق. وبمعنى أدق، تطلب الأمر إدارة فعالة، تتولى عملية الإنتاج عبر كافة مراحلها. وتزامن مع هذه الثورة الصناعية الكبيرة أن ظهرت العديد من الأعمال الفكرية، التي ساعدت في تصويب وجهة الإدارة، والحدو بها في الاتجاه الذي اعتقدت أنه الاتجاه الصحيح. (207: 13-14)

وقد ساهمت أعمال رواد علم الإدارة الأوائل في إرساء الأسس والمبادئ، التي لا تزال تشكل حجر الزاوية في الكثير من الممارسات الإدارية الحديثة؛ حيث قدموا أفكارًا ثورية شكَّلت الطريقة التي نفهم بها الإدارة ونمارسها اليوم. وعلى الرغم من تنوع خلفيات هؤلاء الرواد، بما في ذلك علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، والهندسة، ورجال الصناعة، إلا أنهم جميعًا تركوا بصمة لا تمحى في عالم الإدارة المعاصرة. وفيما يلي نستعرض نظريات أبرز المفكرين الذين ظهروا خلال تلك الفترة.

أولًا: أدم سميث Adam Smith

آدم سميث Adam Smith (1723-1790م)، مفكر أسكتلندي، وأحد علمائها في علم الاقتصاد. ويعتبر آدم سميث الأب الروحي، والمؤسس لعلم الاقتصاد الكلاسيكي، وأحد فلاسفة الاقتصاد السياسي، والتي ما زال لأفكاره صدىً وأثرًا حتى اليوم. ومن أشهر ما ألَّف آدم سميث، كتابه المعنون باسم" نظرية الرؤى الأخلاقية "The Theory of Moral Sentiments" الصادر عام 1759م، (538) وعمله الآخر الذي صدر عام 1776م تحت اسم: بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" والمعروف اختصارًا باسم "ثروة الأمم". وفي هذا العمل الأخير، دعا آدم سميث إلى العديد من الأفكار، مثل: تنمية المبادرة الفردية، وروح المنافسة، وحرية التجارة، باعتبارها الطريقة المثلى لتحقيق أقصى حد ممكن من الثروة والرفاهية المجتمعية. (494)



Adam Smith (1723-1790)

وقد بدأت مسيرة آدم سميث المهنية والأكاديمية بإلقاء محاضرات عامة في جامعة إدنبرة عام 1748م، والتي استمر بها إلى أن انتخب كأستاذ للمنطق في جامعة جلاسكو عام 1751م، قبل أن ينتقل إلى كرسي الفلسفة الأخلاقية، في ذات الجامعة خلال العام التالي. وحظي سميث بشهرة واسعة في جلاسكو، حيث ذاعت آراؤه، واستقبلت كتاباته بحفاوة في النوادي والجمعيات الأدبية. وفي عام 1764م، استقال سميث من كرسيه؛ لينتقل للإقامة في فرساي، ويعمل مدرسًا لدوق بوكليوش Buccleuch، الذي جاب معه القارة الأوربية خلال الفترة 1764-1766م. وعقب عودته، اعتزل سميث الحياة العامة؛ ليستقر ما بين مسقط رأسه في كيركالدي Kirkcaldy ولندن متفرغًا للكتابة. وبعد ما يقرب من عشر سنوات في التأليف، نشر مؤلفه ثروة الأمم، عام 1776م. ورغم اعتزاله الحياة العامة، إلا أن الحنين لمهنة والده، لم يمنع سميث من العودة للعمل في عمر الخامسة والخمسين؛ حين جرى تعيينه مفوضًا للجمارك في إدنبرة عام 1778م. (01 :346)

1. فلسفة ومنهج آدم سميث في الإدارة:

رغم اقتران اسم آدم سميث في أذهان العديد بعلم الاقتصاد.، إلا أن مؤلفه "ثروة الأمم" يطرح، في الواقع، العديد من الأفكار، التي ساعدت في تطور الوظائف الإدارية، وتوضيح فكرة تقسيم العمل، والتخصص الوظيفي. ولتوضيح الفكرة وراء مبدأ التخصص الوظيفي، طرح سميث مثالًا على ذلك بمراحل صناعة الدبوس، واستنتج من هذا المثال أن تقسيم

العمل يرفع من الإنتاجية؛ بحكم كونه يزيد المهارة، وينمي البراعة لدى الفرد، كما يدخر الوقت الضائع- بصورة عامة، من جراء تغيير المهمات، والتعديل على عملية الإنتاج. ولعل التطور الواسع لعملية إنتاج خط التجميع خلال القرنين التاسع عشر والعشرين كان نتاجًا مهمًا وتطبيقًا عمليًا لأفكار التخصص الوظيفي الذي نادت بها أعمال آدم سميث. (101: 31)

ويرى آدم سميث أن تقسيم العمل والتخصص بين العمال، له العديد من المزايا، التي تحقق الفوائد التالية: (81: 31)

- بناء المهارة والمقدرة؛ بسبب التعود والتكرار على القيام بالعمل الواحد.
- توفير الوقت، بسبب قلة التغيير والانتقال من مهمة إلى أخرى.
- اختراع الآلات وابتكار والأدوات؛ نتيجة تخصيص الجهود في مجالات محددة.

وبالإضافة إلى مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ألهمت أفكار سميث الأخرى العديد من المفكرين في مجال الإدارة، وساهمت، لاحقًا، في تطوير النظريات الإدارية. ولعل أبرز مساهمات سميث الأخرى في علم الإدارة، ما يلي:

1.1 **مبدأ "الحرية الاقتصادية"**: يُعدّ مبدأ الحرية الاقتصادية، أو مبدأ "اليد الخفية" (531: 80) "Laissez-Faire" من أشهر أفكار سميث، حيث يرى أن السوق الحر، عندما يُترك دون تدخل حكومي، يمكنه أن يُنظم نفسه بنفسه، ويؤدي إلى تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة. وأشار إلى أن السوق يعمل كآلية تنظيمية ذاتية تعتمد على قوى العرض والطلب، ويحفز المنافسة الصحية، ويساهم في ضبط، وتنظيم الأسعار، وتحقيق التوازن الاقتصادي بين الأسواق. (386: 98)

1.2 **مبدأ المنفعة الشخصية**: كان سميث أول من يقدم تحليلًا اجتماعيًا كاملًا يُسند مسؤولية خلق الثروة الوطنية في المقام الأول إلى رجال الأعمال الأفراد الذين يعملون لمصلحتهم الخاصة. ودعا سميث بأن العمال يجب أن يكون بكون لهم نصيبًا من أرباح الشركات التي يعملون بها، إذا أرادت الإدارة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من عملهم. (392: 251)

1.3 **دور الإدارة في المنظمات**: أشار سميث إلى دور الإدارة في تخطيط وتنظيم وتوجيه العمال لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث دعا أن يحاول المدير الناجح التخطيط لمهامه، وأن يعمل على إنشاء هيكل حوافز مناسب، يوفق بين مصالح العمال والشركات. (531: 85)

1.4 **أخلاقيات العمل**: أكّد سميث على أهمية الأخلاق في إدارة الأعمال، ورأى أن الشركات يجب أن تُمارس أعمالها بطريقة أخلاقية تُراعي مصلحة المجتمع. (458: 64)

وعلى الرغم مما قدم آدم سميث من أفكار اقتصادية، وإدارية مازال لها صدى حتى اليوم، إلا أن منتقديه يرون أن مقصده من فكرة تقسيم العمل هو أن يتخصص العمال وفقًا لنوع السلعة التي ينتجونها- لا الوظيفة التي يقومون بها في عملية الإنتاج، إلا أن أفكاره قدمت العديد من المفاهيم الأساسية في الإدارة، والتي ساهمت في إيجاد الحلول للكثير من المشكلات الإدارية. كذلك، فإن أفكاره حول تقسيم العمل إلى مراحل متعددة، تعد أساسية في تبسيط إجراءات العمل، ودراسة وقت الإنتاج. كذلك، قام سميث بتحليل وظيفة الإدارة، لا سيما فيما يتعلق بتوظيف رأس المال، وتنظيم وتحفيز العمال، وحوكمة الشركات، ولعل النهج المتشدد الذي اتبعه سميث في تحليل دور الحكومة في تنظيم حركة السوق، ودعوته للعمل وفق مبدأ "اليد الخفية" يجب أخذه في الاعتبار في سياق العصر الذي حاش فيه؛ حيث عاش في مجتمع مثقل بالتنظيم الاقتصادي المفرط، وسعى إلى تقليص دور الحكومة من أجل السماح لآلية السوق بالعمل.

2. تطبيقات أفكار آدم سميث الإدارة التربوية:

تُعتبر أفكار آدم سميث، الأب الروحي لعلم الاقتصاد الكلاسيكي، من أبرز الإسهامات الفكرية التي أثرت في تطور علم الإدارة والتنظيم. وقد تناولت كتاباته مفاهيم عميقة تتعلق بتقسيم العمل، التخصص الوظيفي، الحرية الاقتصادية، وأخلاقيات العمل. هذه الأفكار لا تزال حية ومؤثرة في مجالات عديدة، ومنها الإدارة التربوية المدرسية، التي يمكنها الاستفادة من هذه المفاهيم لتحسين الأداء، وتعزيز الكفاءة، وتحقيق الأهداف التعليمية، حسب ما يلي:

2.1 تقسيم العمل والتخصص الوظيفي في المدارس:

يشير آدم سميث إلى أن تقسيم العمل يؤدي إلى تحسين المهارات، وتقليل الوقت الضائع، وزيادة الإنتاجية. يمكن تطبيق هذا المفهوم في الإدارة المدرسية عبر:

2.1.1 **تفويض المهام:** تخصيص الأدوار الوظيفية بين المعلمين والإداريين بشكل يضمن استغلال الكفاءات. مثلًا، يمكن تخصيص معلم لكل مادة بناءً على خبرته.

2.1.2 **تنظيم الأنشطة المدرسية:** تقسيم الأنشطة التعليمية، مثل الإشراف على الامتحانات أو تنظيم الفعاليات، بين الفرق المدرسية بناءً على قدراتهم.

2.1.3 **التطوير المهني:** تعزيز التخصص من خلال تدريب المعلمين في مجالات محددة، ما يرفع من كفاءتهم ويعزز أداءهم.

2.2 الحرية الاقتصادية وآلية تنظيم الموارد :

ركز سميث على مبدأ الحرية الاقتصادية، الذي يعتمد على التنظيم الذاتي والتوازن الطبيعي بين العرض والطلب. في البيئة المدرسية، يمكن ترجمة هذا المبدأ إلى:

2.2.1 **إدارة الموارد بفعالية:** توظيف الموارد المالية والبشرية بشكل يحقق أفضل النتائج التعليمية دون إهدار.

2.2.2 **تشجيع الابتكار:** منح المدارس والمربين حرية اختيار الأساليب التعليمية التي تتناسب مع احتياجات الطلاب.

2.2.3 **توازن الأدوار:** توزيع المهام والموارد بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية، كالموازنة بين عدد الفصول والمعلمين.

2.3 المنفعة الشخصية ودورها في التحفيز :

رأى سميث أن الحافز الشخصي يلعب دورًا محوريًا في زيادة الإنتاجية. في الإدارة المدرسية:

2.3.1 **نظام الحوافز:** تقديم مكافآت مادية أو معنوية للمعلمين والإداريين المتميزين، مثل الجوائز وشهادات التقدير.

2.3.2 **تعزيز الانتماء:** إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

2.3.3 **دعم الإبداع:** تحفيز العاملين على تقديم أفكار ومبادرات جديدة لتحسين البيئة التعليمية.

2.4 أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:

أكد سميث على أهمية الأخلاق في الأعمال التجارية، وهو مبدأ يمكن نقله إلى الإدارة المدرسية عبر:

2.4.1 **تعزيز القيم الأخلاقية:** غرس قيم النزاهة والمسؤولية والاحترام بين الطلاب والمعلمين.

2.4.2 **خدمة المجتمع:** تنظيم أنشطة تربط المدرسة بالمجتمع المحلي، مثل برامج الخدمة الاجتماعية.

2.4.3 **مراعاة احتياجات الطلاب:** وضع مصالح الطلاب في صدارة الأولويات، بما يضمن توفير تعليم عالي الجودة.

2.5 التخطيط وتنظيم العمل المدرسي:

ركز آدم سميث على دور الإدارة في التخطيط والتنظيم لتحقيق الأهداف. يمكن تبني هذه الفكرة في المدارس عبر:

2.5.1 **التخطيط الاستراتيجي:** وضع خطط طويلة المدى لتحسين جودة التعليم وتطوير المدرسة.

2.5.2 إدارة الوقت: تنظيم الجداول الدراسية بطريقة فعالة تقلل من الضغوط على المعلمين والطلاب.

2.5.3 تحقيق الأهداف المشتركة: إشراك جميع العاملين في المدرسة في صياغة رؤية موحدة تحقق الأهداف التربوية.

تُعد أفكار آدم سميث إطارًا قيمًا يمكن الرجوع إليه، وتوظيفه لتعزيز فاعلية الإدارة التربوية المدرسية. من خلال التركيز على تقسيم العمل، الحوافز، الحرية في الإدارة، والمسؤولية الأخلاقية، يمكن خلق بيئة تعليمية أكثر كفاءة وإنسانية. هذه المبادئ تُظهر أن الفلسفة الاقتصادية والإدارية يمكن أن تكون حجر الزاوية لتطوير المؤسسات التربوية وتحقيق تعليم مستدام وناجح.

ثانيًا: روبرت أوين Robert Owen

يعتبر روبرت أوين Robert Owen (1771-1858م) أحد مؤسسي الاشتراكية المثالية، والحركة التعاونية. وقد ولد أوين في 14 مايو 1771م، في نيوتاون- ويلز Newtown, Wales، والتحق بالمدارس المحلية حتى سن العاشرة، وسرعان ما تركها؛ ليبدأ حياته المهنية في سن مبكرة، حيث عمل كمساعد بائع لدى تاجر أقمشة في لندن. وعندما بلغ أوين التاسعة عشرة من عمره، وفي عام 1792م، انتقل إلى مانشستر وبدأ العمل في إدارة مصنع للنسيج. وسرعان ما طوره ليصبح واحدًا من أبرز المؤسسات من نوعها في بريطانيا. وقد كانت هذه التجربة بمثابة نقطة تحول في حياته، حيث تأثّر بظروف العمل القاسية التي واجهها العمال، مما دفعه إلى التكرس لتحسين حياتهم، وأدرك أوين أهمية الإدارة الفعالة، وظروف العمل الجيدة، في نجاح أي مؤسسة صناعية. (548)

1. فلسفة ومنهج روبرت أوين في الإدارة:

قد ترك روبرت أوين إرثًا غنيًا من الأفكار والممارسات التي لا تزال ذات تأثير حتى يومنا هذا. عُرف أوين بآرائه الراديكالية في ذلك الوقت، حيث دعا إلى تحسين ظروف العمل للعمال الصناعيين، وروج لمفهوم "الاشتراكية الأخلاقية" التي تهدف إلى خلق مجتمع أكثر عدلًا وإنصافًا. وقد وجه دعمه لاستثمار الطاقات البشرية؛ عبر دعم للتعليم والإصلاحات العمالية. وآمن روبرت أوين بالعمال، وحقوقهم لأقصى حد ممكن؛ حتى أنه مكنهم من مشاركته في ملكية المصانع. ومن أهم مؤلفاته: نظرة جديدة إلى المجتمع، محاولات في مبدأ تشكيل الطبع البشري، "A New View Of Society: Essays on the Formation of Human Character" الصادر عام 1812م، وكتاب العالم الأخلاقي الجديد، "The Book of the New Moral World" في الفترة 1836م-1844م، وكتابه الصادر في عام 1849م تحت اسم: الثورة في عقل وممارسات الجنس البشري، "The Revolution in the Mind and Practice of the Human Race". (228: 37-38)

كان أوين مؤمنًا بأن البيئة التي يعمل فيها العمال تؤثر بشكل مباشر على سلوكهم وأخلاقهم. ولذلك، سعى إلى تحسين ظروف العمل في مصنع نيو لانارك New Lanark من خلال تقليل ساعات العمل، وتوفير التعليم، والرعاية الصحية للعمال وأطفالهم، وتحسين جودة السكن. كما حظر العقوبات الجسدية، وشجع على ممارسة الأنشطة الترفيهية والثقافية. وقد حقق مصنع نيو لانارك نجاحًا تجاريًا كبيرًا، مما أظهر للعالم أن تحسين ظروف العمل يمكن أن يكون مربحًا أيضًا. وقد كانت أعمال أوين هذه سببًا للفت الأنظار إلى الأحوال السيئة التي يعيش فيها العمال، مما استدعى مجلس العموم البريطاني عام 1819م لإصدار تشريعات خاصة، لحماية الأطفال من العمل بالمصانع. (552: 51)

بالإضافة إلى ذلك، كان أوين من أوائل المفكرين الذين أدركوا أهمية الإدارة العلمية في الصناعة. فقد طور نظامًا شاملًا للإدارة، بما في ذلك تقسيم العمل، وتوحيد الإجراءات، والرقابة الصارمة على الجودة. كما كان مؤمنًا بأهمية تدريب العمال وتعليمهم، حيث اعتبر أن ذلك سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات. وقد كان أوين متعصبًا للانضباط

وسعى إلى مواجهة الفوضى الناشئة من قبل جميع القوى، على الرغم من أن عماله لم يكونوا متحمسين لأفكاره، أو للتطوير والابتكار في مهامهم العملية. (526: 191)

وفي عام 1821م، نشر أوين كتابه الشهير: تقرير إلى مقاطعة لانارك...، "Report to the County of Lanark"، وفي هذا التقرير قدم روبرت أوين رؤيته لمجتمع اشتراكي يقوم على قيم التعاون، والعدالة الاجتماعية. وقد رأى أوين أن كلًا من الفقر، والجريمة، والاضطرابات الاجتماعية هي نتيجة مباشرة للنظام الرأسمالي، القائم في زمانه. ودعا الطبقة الغنية إلى تحمل مسؤوليتها الأخلاقية تجاه المجتمع. وقد كان لهذا التقرير صدى، دور رئيسي في تأسيس الحركة التعاونية. فقد أراد أوين أن يقصر الأرباح على العمال الذين ينتجون السلع فقط، ولا تتجاوز تلك الأرباح إلى التجار أو الوسطاء أو أصحاب المصانع؛ عن طريق أن يقوم العمال بتأسيس مصانع لكل منهم نصيب في أسهمها. وقد ساهمت هذه الفكرة على رفع شأن العمال وتعتبر بدايات الجمعيات التعاونية في العالم. (454) واستكمالًا للدعوات التي نادى بها أوين في تقرير عام 1821م، عمل أوين في عام 1824م، على تأسيس ما أسماه، مجتمع الوئام الجديد للمساواة، "The New Harmony Community of Equality" والتي تهدف إلى إنشاء مجتمعات تعاونية قائمة على الملكية المشتركة لوسائل الإنتاج. وقد اعتقد أوين أن التعاونيات يمكن أن توفر بديلًا أكثر عدلًا للرأسمالية، حيث يتم توزيع الأرباح بشكل عادل بين الأعضاء، ويتم اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي. (431: 27)



Robert Owen (1771 - 1858)

وقد كان روبرت أوين من المؤيدين الأوائل لتحسين إدارة الموارد البشرية؛ حيث اقترح الإصلاحات التشريعية التي تحدد ساعات العمل وتشغيل الأطفال؛ تلك الاقتراحات، رغم تطرفها في حينها، إلا أنها تعتبر المكون الأساسي للمدرسة السلوكية في العصر الحالي، مما دفع البعض إلى اعتبار روبرت أوين رائد المدرسة السلوكية؛ نظرًا لاهتمامه بالجانب البشري في عمليات الإنتاج. ولقد استعمل روبرت أوين ما أسماه بالرقابة الصامتة؛ لتحسين الإنتاجية معتمدًا على تحسين ظروف العمل كمدخل لتحسين الأداء، داعيًا إلى أن تتجاوز الاستثمارات في الموارد البشرية، نظيرتها الموجهة للآلات والتجهيزات الإنتاجية بالمصانع. (81: 32)

تُعَدُّ أعمال وكتابات روبرت أوين جزءًا هامًا من تطور الفكر الإداري والصناعي. فقد أضافت رؤيته الثاقبة للإدارة والعمل معاييرًا جديدة للمنظمات الصناعية والمجتمعات. وقد أثرت مساهماته متعددة الأوجه في الإدارة والفكر الصناعي بشكل كبير على تطور ممارسات الإدارة؛ حيث أشارت على أهمية قيمة رأس المال البشري، والنهج الإنساني والتشاركي في البيئات التنظيمية. وركزت على أهمية رفاهية العمال، وتحسين ظروف العمل. وقد ساهمت أفكار أوين واهتمامه بالعمال في جوانب، مثل: التعليم، والسكن، والرعاية الصحية، في تشكيل والممارسات التي تعزز حقوق العمال، وتعزز الإنتاجية والرفاهية في مجال الصناعة.

إن إرث روبرت أوين الفكري لا يزال حاضرًا في العديد من مبادئ الإدارة الحديثة؛ حيث ألهمت أفكاره ونهجه المبتكر العديد من العلماء والمفكرين لمواصلة البحث والتطوير في مجال الإدارة، والعمل على تطوير مناخ العمل في المؤسسات الصناعية، وبيئات الإنتاج بشكل مستدام. كذلك، يمكن القول إن أعمال وإسهامات روبرت أوين في الفكر الإداري والصناعي، لا تزال قابلة للتطبيق، والاستفادة منها في الوقت الحاضر؛ من خلال تطبيق الأفكار والمبادئ التي طرحها في تحسين ظروف العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية.

2. تطبيقات أفكار روبرت أوين الإدارة التربوية:

يُعتبر روبرت أوين من أبرز رواد الفكر الإداري والاجتماعي الذين تركوا بصمة واضحة في تحسين ظروف العمل والاهتمام بالعنصر البشري، حيث ركزت فلسفته على إنشاء بيئات عمل عادلة، وإنسانية؛ لتحقيق إنتاجية أفضل. وتُعد أفكاره، مثل "الاشتراكية الأخلاقية"، "التعاون"، و"تحسين رفاهية العمال"، إطارًا مثاليًا يُمكِن تطبيقه في الإدارة التربوية المدرسية؛ لتعزيز جودة التعليم وتحقيق التنمية المستدامة. ويمكن الاستفادة من أفكار روبرت أوين، وتطبيقها في الإدارة التربوية المدرسية حسب المجالات، والآليات التالية:

2.1 تحسين بيئة العمل في المدارس:

تُظهر فلسفة أوين أن البيئة التي يعمل فيها الأفراد تؤثر بشكل مباشر على أدائهم. ويمكن للإدارة التربوية المدرسية الاستفادة من هذا النهج عبر:

2.1.1 **توفير بيئة داعمة:** تجهيز الفصول الدراسية، والمساحات الإدارية بوسائل الراحة، والتقنيات الحديثة التي تسهل العملية التعليمية.

2.1.2 **الرعاية الصحية والنفسية:** توفير خدمات الدعم الصحي، والنفسي للمعلمين، والطلاب.

2.1.3 **التقليل من ضغوط العمل:** توزيع الأعباء المهنية بطريقة تضمن توازن الجهود وتحافظ على رفاهية العاملين.

2.2 التركيز على التدريب والتطوير المهني:

كان أوين مؤمنًا بأهمية التعليم والتدريب؛ لتحسين الإنتاجية. في الإدارة المدرسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

2.2.1 **الاستثمار في تطوير المعلمين:** تنظيم ورش عمل، وبرامج تدريبية؛ لتعزيز مهارات المعلمين، وتحديث معرفتهم بالتقنيات التربوية.

2.2.2 **تشجيع الابتكار:** دعم المعلمين؛ لتبني طرق تدريس مبتكرة، تتماشى مع احتياجات الطلاب.

2.2.3 **التعلم المستمر:** إتاحة فرص التعليم المتواصل عبر الشراكات مع الجامعات والمؤسسات التعليمية.

2.3 تطبيق مبادئ التعاون في الإدارة:

أبرز أوين أهمية التعاون كبديل للأنظمة الفردية أو المركزية. ويمكن تعزيز هذا المبدأ في المدارس من خلال:

2.3.1 **الإدارة التشاركية:** إشراك المعلمين، والإداريين، وأولياء الأمور في صنع القرارات المدرسية.

2.3.2 **تنمية فرق العمل:** تشكيل لجان متخصصة للعمل على تطوير المناهج، وتنفيذ الأنشطة المدرسية، وتحسين البيئة التعليمية.

2.3.3 **تعزيز الشراكات المجتمعية:** العمل مع المؤسسات المحلية؛ لتقديم دعم إضافي للمدرسة.

2.4 الاهتمام بالبعد الأخلاقي والاجتماعي:

كان أوين داعمًا للأخلاقيات في العمل وتحقيق العدالة الاجتماعية. في الإدارة المدرسية، والتي يمكن تحقيقها عبر:

2.4.1 **غرس القيم الأخلاقية:** تنظيم أنشطة، وبرامج تعزز القيم مثل التعاون، النزاهة، والاحترام بين الطلاب والمعلمين.

2.4.2 **تعزيز المساواة:** ضمان توفير فرص تعليمية متساوية لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية.

2.4.3 **الأنشطة الثقافية والترفيهية:** إدراج أنشطة تعزز من الجوانب الثقافية والاجتماعية للطلاب والمعلمين.

2.5 الرقابة الصامتة وتحسين الأداء :

استخدم أوين مفهوم الرقابة الصامتة لتحسين الإنتاجية. يمكن ترجمة هذا المفهوم إلى الإدارة التربوية من خلال:

2.5.1 **المتابعة المستمرة:** مراقبة الأداء المدرسي بشكل غير مباشر لتحفيز العاملين على تقديم الأفضل.

2.5.2 **تحليل البيانات:** استخدام أدوات تحليل الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها.

2.5.3 **التقدير والتحفيز:** تقديم حوافز للمعلمين والطلاب بناءً على أدائهم وإنجازاتهم.

2.6 تطوير مبادئ العدالة الاجتماعية في التعليم:

من أبرز أفكار أوين رؤيته لمجتمع عادل، يركز على التعاون والعدالة. ويمكن تطبيق ذلك في المدارس عبر:

2.6.1 **برامج الدعم:** تقديم مساعدات للطلاب المحتاجين لضمان حصولهم على التعليم.

2.6.2 **تقليل الفجوات التعليمية:** تطوير خطط تعليمية تراعي الفروق الفردية بين الطلاب.

2.6.3 **تعزيز العدالة في التقييم:** وضع معايير شفافة ومنصفة لتقييم أداء الطلاب والمعلمين.

تمثل أفكار روبرت أوين حجر الزاوية في بناء نظم إدارية إنسانية تعزز من رفاهية العاملين وترفع من إنتاجيتهم. بفضل تركيزه على القيم الأخلاقية، التعاون، والاهتمام بالتطوير المهني، يمكن تطبيق فلسفته في الإدارة التربوية المدرسية لتحقيق بيئة تعليمية أكثر عدالة وإنسانية. من خلال تحسين بيئة العمل، تعزيز التدريب المستمر، تكريس مبادئ التعاون، الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية، وتطبيق العدالة في التقييم، يمكن للمدارس تحقيق جودة تعليمية مستدامة، وبناء بيئة مدرسية تشجع الابتكار، تحفز الأداء، وتعزز من جودة التعليم، مما يساهم في بناء مجتمع أكثر استدامة وعدلًا. إن استلهام نهج روبرت أوين في الإدارة المدرسية يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على مواكبة تحديات العصر، وتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين على حد سواء، مما يجعل المدارس مركزًا للإبداع والتميز والتقدم المجتمعي.

ثالثًا: تشارلز بابيدج Charles Babbage

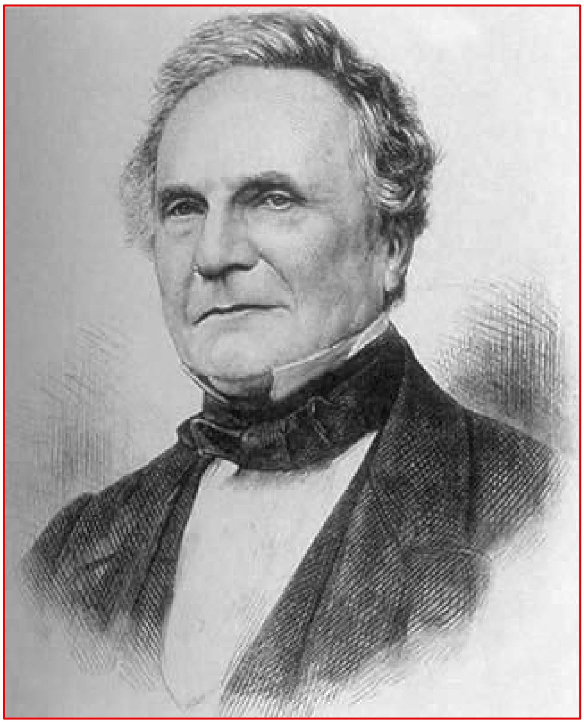
بينما كانت اهتمامات الأساسية روبرت أوين قد انصبت حول رفاهية العاملين، فإن عالم الرياضيات البريطاني تشارلز بابيدج Charles Babbage (1791-1871م) قد اتجه نحو ميكنة وسائل الإنتاج والتخصص في العمل. وُلِد تشارلز بابيدج في جنوب لندن في 26 ديسمبر 1791م، وكان والده، بنيامين، مصرفيًا ناجحًا من توتنيس Totnes، في جنوب غرب إنجلترا. ومنذ طفولته، أظهر تشارلز فضولًا كبيرًا حول كيفية عمل الأشياء. وفي سن العاشرة، عانى تشارلز من حمى شديدة، دفعت ولده إلى إرساله إلى مدرسة في ديفون Devon بالقرب من توتنيس. ومع تحسن صحته، أُرسِل بابيدج إلى مدرسة داخلية صغيرة في قرية إنفيلد Enfieldبالقرب من لندن، حيث مكث هناك لمدة ثلاث سنوات، صقل فيها موهبته في العلوم والرياضيات من خلال مكتبة المدرسة المتواضعة. وفي عمر السادسة عشرة عاد بابيدج ليعيش مع والديه، حيث قضى أوقاته في تعلم اللاتينية واليونانية، ودراسة الرياضيات قبل أن يلتحق بجامعة كامبريدج لاستكمال دراساته الأكاديمية في الرياضيات في خريف عام 1810م. (290: 10-11)

ويُعرف بابيدج باسم "أبو الحاسب الآلي"؛ نظرًا لابتكاره أول جهاز حاسب ميكانيكي، والمعروف باسم محرك الفرق Difference Engine في أوائل 1820م، وكان محرك الفرق عبارة عن حاسب آلي ميكانيكي، قادر على إجراء حسابات بسيطة، وقد تم تصميمه لحل جداول الأرقام، مثل جداول اللوغاريتمات للمساعدة في أعمال الملاحة. (322: 10) وابتكر بابيدج، أيضًا، المحرك التحليلي Analytical Engine، والذي يعد أكثر تطورًا من سابقه في عام 1833م. وكان المحرك التحليلي عبارة

عن حاسب ميكانيكي يستخدم البطاقات المثقوبة كمدخلات، ويمكنه أداء، أو حل أي مسألة رياضية، وتخزين المعلومات كذاكرة دائمة. (470: 07)

1. فلسفة ومنهج تشارلز بابيدج في الإدارة:

فإن إسهامات بابيدج في الفكر الإداري، لا تقل أهمية عن إسهاماته كعالم رياضيات، ومخترع، فقد كان لبابيدج تأثير عميق على تطور الإدارة كعلم وفن؛ حيث ساهمت أفكاره في تشكيل ممارسات الإدارة الحديثة، وأثارت الانتباه نحو آليات تحقيق كفاءة الإنتاج في المؤسسات الصناعية. وقد اتضحت إسهامات بابيدج الأساسية، عبر كتابه: حول اقتصاد الآلات والتصنيع، "On the Economy of Machinery and Manufactures" الصادر عام 1832م. وفي هذا العمل، لا يركز فقط على الجوانب التقنية للآلات، بل يتناول أيضًا تأثيرها على الاقتصاد والمجتمع بشكل عام. فمن خلال الكتاب، يوضح بابيدج كيف تساهم الآلات في تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاج، وتقليل التكاليف، ويؤكد على ضرورة يرى التعليم والتدريب؛ لضمان قدرة العمال على العمل مع الآلات الجديدة، وتطوير مهارات جديدة. ويعرض الكتاب فكرة تقسيم العمل، وكيف يمكن للعمال المتخصصين في مهام محددة أن يصبحوا أكثر كفاءة. كذلك، يتنبأ بابيدج بالتقدم المستمر في التكنولوجيا، ويؤكد على أهمية مواكبة هذا التقدم للبقاء قادرًا على المنافسة. (255)



Charles Babbage (1791-1871)

ولعل أبرز إسهامات بابيدج في الفكر الإداري ما يمكن عرضه فيما يلي:

1.1 التخصص وتقسيم العمل: كان بابيدج من أوائل المفكرين الذين أدركوا أهمية التخصص وتقسيم العمل في تحسين الكفاءة الإنتاجية. فقد اقترح تقسيم العمل إلى مهام محددة ومتخصصة، بحيث يمكن للعاملين التركيز على مهام محددة وإتقانها. وقد استلهم هذه الفكرة من عمليات التصنيع في مصانع النسيج، حيث لاحظ أن تقسيم العمل إلى خطوات متتابعة يمكن أن يزيد من الكفاءة، ويقلل من الأخطاء. ومن أبرز ما جاء به بابيدج حول تقسيم العمل، هو أن تقسيم العمل: (526: 195)

1.1.1 يقلل الزمن المطلوب لإجادة وتعلم الوظيفة.

1.1.2 يقلل الفاقد من المواد أثناء عملية التدريب والتعلم.

1.1.3 يقلل من الوقت الضائع في الانتقال من وظيفة لأخرى.

1.1.4 يسمح باكتساب مستويات مهارة عالية في العمل.

1.1.5 يثير قدرة العامل الابتكارية والإبداعية في القيام بالعمل.

1.1.6 يساعد على تأقلم المهارات والقدرات البدنية للعامل على أداء الوظيفة التي تخصص فيها بسهولة أكبر.

1.2 **التصميم التنظيمي:** طور بابيدج مفهوم "التصميم التنظيمي"، حيث اقترح أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي للشركات والمؤسسات بناءً على الوظائف والمهام المطلوبة. وقد أكد على أهمية تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف المنظمة. (526: 194)

1.3 **الإدارة العلمية:** كان لبابيدج تأثير كبير على تطور الإدارة العلمية، والتي ركزت على تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق الأساليب العلمية. وقد دعا إلى استخدام البيانات والقياسات في اتخاذ القرارات الإدارية، واقترح استخدام الأدوات والآلات لزيادة الإنتاجية. واقترح أن يتم تطوير مبادئ ونظريات الإدارة بناءً على الملاحظة والتجريب. وقد ساهمت أفكاره في تشكيل الفكر الإداري العلمي. (376: 111-112)

وجاءت أفكار بابيدج لتدعم ما سبقوه أمثال آدم سميث، من حيث التوكيد على تقسيم العمل من جهة، وضرورة تطبيق المبادئ الرياضية على أية مشكلة تتعلق بكفاءة استخدام المعدات والمواد الإنتاجية. ولقد أضاف بابيدج على ما جاء به سلفه آدم سميث، حول الفوائد التي تجنيها المنظمات من تقسيم العمل. (101: 32) واستنادًا على أفكار العلماء مثل سميث وبابيدج، فإن العديد من المنظمات والمصانع مازالت، إلى اليوم، تستفيد في صناعاتها والخدمات الى تقدمها من تقسيم العمل بشكل واسع. ويتجلى تأثير تشارلز بابيدج في الفكر الإداري في تطبيق فلسفته وأفكاره في مجالات الإدارة والتخطيط وتحسين العمليات. كان يؤمن بأهمية استخدام التكنولوجيا والحوسبة في تحسين الأداء الإداري وتحقيق التفوق التنافسي.

2. تطبيقات أفكار تشارلز بابيدج الإدارة التربوية:

يُعتبر تشارلز بابيدج، الملقب بأبي الحاسب الآلي، أحد أبرز المفكرين الذين ساهموا في تطوير الفكر الإداري الحديث؛ حيث ركزت أفكاره على تقسيم العمل، والتصميم التنظيمي، وتطبيق الأساليب العلمية؛ لتحسين الكفاءة والإنتاجية. ويمكن لهذه المبادئ أن تُحدث تحولًا إيجابيًا عند تطبيقها في مجال الإدارة التربوية المدرسية، مما يُسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية، وذلك حسب ما يلي:

2.1 التخصص وتقسيم العمل في البيئة المدرسية:

ركز بابيدج على أهمية تقسيم العمل؛ لتحسين الكفاءة، وتقليل الوقت، والموارد المهدرة. وفي الإدارة التربوية المدرسية، يمكن تطبيق هذا المبدأ عبر:

2.1.1 **تحديد الأدوار بوضوح:** تقسيم المهام الإدارية والتعليمية بين الموظفين بناءً على تخصصاتهم وكفاءاتهم.

2.1.2 **تعزيز المهارات الفردية:** تدريب المعلمين على التخصص في مواد معينة لضمان جودة التدريس.

2.1.3 **تخفيف الأعباء:** توزيع الأدوار والمسؤوليات بطريقة تضمن تحقيق التوازن بين الجهود والنتائج.

2.2 التصميم التنظيمي في المدارس:

اقترح بابيدج تصميم الهيكل التنظيمي بناءً على المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف. يمكن للإدارة التربوية المدرسية الاستفادة من هذا المفهوم عبر:

2.2.1 **إنشاء هيكل تنظيمي فعال:** تحديد العلاقات الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة لضمان وضوح الأدوار.

2.2.2 **إدارة الموارد بذكاء:** تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل يتناسب مع احتياجات المدرسة.

2.2.3 **تطوير رؤية مؤسسية:** وضع أهداف تعليمية واضحة تتماشى مع تصميم الهيكل الإداري.

2.3 الإدارة العلمية في المدارس:

كان لبابيدج تأثير كبير على الإدارة العلمية، التي تعتمد على البيانات، والملاحظات؛ لتحسين الكفاءة. وفي الإدارة التربوية المدرسية يمكن الاستفادة من ذلك من خلال:

2.3.1 **قياس الأداء:** تطبيق أنظمة تقييم دورية؛ لمتابعة أداء المعلمين، والطلاب وتحسينه.

2.3.2 **تحليل البيانات:** استخدام التقنيات الرقمية؛ لتحليل بيانات الطلاب، وتحديد الفجوات التعليمية.

2.3.3 **التخطيط الاستراتيجي:** اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة؛ لتحسين المناهج، وأساليب التدريس.

2.4 دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية:

كان بابيدج مؤمنًا بأهمية استخدام التكنولوجيا، لتحقيق الكفاءة. في المدارس، والتي يمكن الاستفادة منها من خلال:

2.4.1 **التعليم الرقمي:** دمج التكنولوجيا الحديثة، مثل اللوحات الذكية، والمنصات التعليمية، في المناهج الدراسية.

2.4.2 **إدارة مدرسية رقمية:** استخدام نظم إدارة المدارس؛ لتنسيق العمليات الإدارية بشكل أفضل.

2.4.3 **تنمية المهارات التكنولوجية:** تدريب المعلمين على استخدام الأدوات الرقمية في التدريس.

2.5 الابتكار والتطوير المستمر:

شدد بابيدج على أهمية الابتكار لمواكبة التقدم. في الإدارة المدرسية، من خلال:

2.5.1 **تعزيز الابتكار التعليمي:** تشجيع المعلمين على تطوير أساليب تدريس مبتكرة.

2.5.2 **البحث التربوي:** دعم المشاريع البحثية التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية.

2.5.3 **التطوير المهني المستمر:** تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للمعلمين والإداريين.

تُعد أفكار تشارلز بابيدج مصدرًا قيمًا لتحسين الإدارة التربوية المدرسية. من خلال تطبيق مبادئ تقسيم العمل، التصميم التنظيمي، الإدارة العلمية، والتكنولوجيا، يمكن خلق بيئة تعليمية حديثة وفعالة. هذه الأفكار لا تُسهم فقط في تحقيق أهداف المدارس، ولكنها تُعزز من قدرتها على مواجهة تحديات المستقبل بمرونة وابتكار.

رابعًا: تشارلز دوبين Charles Dupin

بيير تشارلز فرانسوا دوبين Pierre Charles François Dupin (1784–1873م)، والمعروف باسم تشارلز دوبين كان مهندسًا وأستاذًا فرنسيًا رائدًا في التعليم الصناعي في القرن التاسع عشر. وتركت أفكار دوبين أثرًا في تطور الفكر الإداري، حيث ساهمت في تعزيز فهم أهمية التخطيط، والتنظيم، والتحسين المستمر في إدارة المؤسسات الصناعية. تلك الأفكار التي تم تطوير فيما بعد بواسطة العديد من المفكرين والعلماء الذين جاءوا بعده، واللذين أسهموا بشكل كبير في تطور الإدارة الحديثة والفكر الإداري، مثل: هنري فايول Henry Fayol، وفريدريك تايلور Frederick Taylor. (530)

1. فلسفة ومنهج تشارلز دوبين في الإدارة:

حفلت كتابات دوبين بمبادئ الفكر الإداري، والتي هدفت إلى تنشيط، وتطوير القطاع الصناعي الفرنسي؛ ليكون كفؤًا لمنافسه البريطاني. واتضحت أفكار دوبين بداية من كتابه الصادر عام 1825م، بعنوان: خطب ودروس في الصناعة والتجارة والبحرية والعلوم التطبيقية على الفنون، *"Discours et leçons sur l'industrie, le commerce, la marine, et sur les sciences appliquées aux arts"*. وتضمن هذا العمل العديد من المفاهيم الإدارية حديثة العهد بعصرها، مثل: دراسة الوقت، والحاجة إلى موازنة أعباء العمل، تقسيم العمل، وغيرهم. وقد شدد دوبين على ضرورة تعليم وتدريب العمال، والحاجة إلى اكتشاف ونشر أفضل طريقة لأداء العمل، بأقل قدر من طاقة العامل. (307)

هذا، وقد استهل دوبين مسيرته المهنية كمهندس وعالم رياضيات، لكن سرعان ما تحول اهتمامه نحو التنظيم الفعال في مجال التصنيع؛ حيث أدرك أن الصناعة في عصره كانت تمر بمرحلة تحول جذري، مع ظهور الآلات وتقسيم العمل المتزايد. وبالنظر إلى فكر دوبين الإداري، يتبين أنها أتت في أربع مجالات أساسية، يمكن عرضهم حسب ما يلي:

1.1 استخدام الإحصاءات في الإدارة: كان دوبين من أوائل من دافعوا عن استخدام علم الإحصاء في الإدارة؛ حيث اعتقد أن جمع البيانات وتحليلها، يمكن أن يساعد المديرين على فهم العمليات الإدارية بشكل أفضل، ومن ثم اتخاذ قرارات أكثر استنارة. ففي كتابه: فلسفة الإنتاج، "Philosophie de la Production" الصادر عام 1920م، قدّم فيه دوبين تحليلًا شاملًا للعمليات الصناعية باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية. ركز دوبين على أهمية تقسيم العمل، وقياس الأداء، وتحفيز العمال، وابتكار تقنيات جديدة لتحسين الإنتاجية. (554: 166) أما في كتابه الآخر، الصادر عام 1827م، بعنوان: المُنتِج الفرنسي الصغير .جدول صغير للقوى المنتجة في فرنسا، منذ عام 1814م، "Le Petit Producteur Francais. Petit Tableau Des Forces Productives de la France, Depuis 1814". أجرى دوبان مسحًا إحصائيًا شاملًا للصناعة الفرنسية. وقدم في هذا العمل رؤى طبيعة المشهد الصناعي في فرنسا، وسلط الضوء على أهمية العمليات الإحصائية في جمع البيانات، وتحليلها؛ لاتخاذ قرارات مستنيرة داخل المصانع، ومنظمات الأعمال. (308)



Charles Dupin (1784-1873)

1.2 التعليم والتدريب: شدد دوبين على أهمية التعليم والتدريب في تحسين مهارات العمال ومعارفهم، وأكد على ضرورة التعليم والتدريب؛ لزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات. ودعي دوبين إلى اتباع نهج شامل للتعليم، لا يشمل المهارات التقنية فحسب، بل يشمل أيضًا التنمية الأخلاقية والاجتماعية. كما أكد دوبين على أهمية التعليم والتدريب الإداري، أيضاً، للموظفين العموميين، مقترحًا إنشاء مدارس متخصصة لتدريب المديرين. (246: 189)

1.3 أهمية الابتكار: دافع دوبين عن الابتكار كوسيلة لزيادة الكفاءة وتحسين العمليات. اعتقد أن الشركات التي تبحث عن طرق ووسائل جديدة في الصناعة ستكون أكثر نجاحًا. وفي كتابه الصادر عام 1820م، بعنوان: رحلة في بريطانيا العظمى، "Voyages dans la Grande Bretagne"، وثق دوبين ملاحظاته حول الممارسات الصناعية في إنجلترا وأسكوتلندا، وقدم تحليلًا مفصلًا للتطور والنجاحات التي حققتها الصناعة في بريطانيا. وأشار إلى أهمية التكنولوجيا والابتكار في تحقيق التقدم الصناعي، وربط بين التطور الصناعي والتنمية الاقتصادية ركز على أهمية تقسيم العمل، واستخدام الآلات، وتحسين مهارات العمال في زيادة الإنتاجية. (534: 201-202)

1.4 أهمية العمل الجماعي: أدرك دوبين أهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. وأكد على أن العمل الجماعي ضروري لخلق بيئة عمل إيجابية وإنتاجية. كما دعا إلى تحسين ظروف العمل للعمال، واقترح أن تطوير العم، وزيادة الإنتاجية من خلال الأساليب الإدارية الفعالة، يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الأجور، وتحسين ظروف المعيشة لعموم العاملين. (280: 610)

يُعتبر تشارلز دوبين رائدًا في مجال الإحصاء الاجتماعي والإدارة الحديثة. ساهمت مؤلفاته بشكل كبير في فهمنا لكيفية استخدام البيانات والتحليل لتحسين الكفاءة والإنتاجية. بينما واجهت أفكاره بعض الانتقادات، على سبيل المثال، اتُهم دوبين بتركيزه المفرط على الكفاءة والإنتاجية، دون إيلاء اهتمام كافٍ لرفاهية العمال. إلا أنها لا تزال ذات صلة حتى اليوم وتُستخدم في ممارسات الإدارة الحديثة. وإجمالًا كان لأفكار دوبين تأثير كبير على تطور الفكر الإداري. ساعدت مؤلفاته في تأسيس أسس الإدارة الحديثة، والتي تعتمد على استخدام البيانات والتحليل لتحسين العمليات واتخاذ القرارات. كما ساعدت أفكاره في التأكيد على أهمية التعليم والتدريب، والابتكار، والعمل الجماعي، والتركيز على الموارد البشرية كعوامل أساسية لتحقيق النجاح في بيئة العمل. من أهم مبادئ الإدارة الحديثة.

2. تطبيقات أفكار تشارلز دوبين الإدارة التربوية:

ترك تشارلز دوبين، المهندس والعالم الفرنسي، بصمة عميقة في تطوير الفكر الإداري من خلال رؤاه حول التخطيط، التعليم، الإحصاءات، والابتكار. استنادًا إلى إسهاماته، يمكن للإدارة التربوية المدرسية الاستفادة من مبادئه في تحسين الكفاءة، تعزيز بيئة العمل، ودعم التطوير المستمر.

2.1 استخدام الإحصاءات في الإدارة المدرسية:

كان دوبين من أوائل الذين شددوا على أهمية الإحصاءات في الإدارة؛ لتحليل البيانات، واتخاذ القرارات المستنيرة. يمكن تطبيق هذا المبدأ في المؤسسات التربوية عبر:

2.1.1 **تحليل الأداء:** استخدام البيانات لقياس أداء الطلاب والمعلمين وتحديد نقاط القوة والضعف.

2.1.2 **إدارة الموارد:** جمع وتحليل البيانات حول استخدام الموارد المدرسية، مثل الكتب والمرافق، لضمان توزيع عادل وفعّال.

2.1.3 **التخطيط الاستراتيجي:** استخدام الإحصاءات؛ لتحديد احتياجات المدرسة المستقبلية من الطلاب، الموظفين، والميزانية.

2.2 التعليم والتدريب:

أكد دوبين على أن التعليم والتدريب أساسيان؛ لزيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة. وفي المؤسسات التربوية، يمكن تحقيق ذلك من خلال:

2.2.1 **تطوير الكوادر التعليمية:** تنظيم برامج تدريبية؛ لتحسين مهارات المعلمين.

2.2.2 **التعليم الأخلاقي والاجتماعي:** تعزيز المهارات الحياتية، والقيم الاجتماعية لدى الطلاب بجانب المهارات الأكاديمية.

2.2.3 **تدريب الإداريين:** توفير دورات تدريبية للإداريين؛ لتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات، وإدارة الفرق.

2.3 الابتكار في الإدارة التربوية:

دافع دوبين عن الابتكار، كوسيلة لزيادة الكفاءة. يمكن للإدارة التربوية المدرسية تطبيق هذا المبدأ عبر:

2.3.1 **التكنولوجيا في التعليم:** استخدام التقنيات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة، مثل: اللوحات الذكية، والتطبيقات التعليمية، والمنصات الإلكترونية؛ لتحسين تجربة التعلم.

2.3.2 **أساليب التدريس المبتكرة:** تشجيع المعلمين على استخدام أساليب تدريس جديدة، تحفز على التفكير الإبداعي.

2.3.3 **إدارة مبتكرة:** اعتماد أدوات إدارة رقمية لتسهيل العمليات الإدارية وتحسين التواصل بين المعلمين والإدارة.

2.4 أهمية العمل الجماعي:

شدد دوبين على ضرورة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف. ويمكن للإدارة التربوية الاستفادة من هذا المبدأ عبر:

2.4.1 **فرق العمل:** إنشاء فرق عمل تعاونية؛ لتنفيذ الأنشطة المدرسية، والمشاريع التربوية.

2.4.2 **الشراكة المجتمعية:** تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي، والمؤسسات؛ لدعم البرامج المدرسية.

2.4.3 **بيئة عمل إيجابية:** توفير بيئة تعزز التعاون بين المعلمين والإداريين.

2.5 موازنة أعباء العمل وتطوير ظروف العمل:

ركز دوبين على موازنة أعباء العمل وتطوير ظروف العمل لتحسين الإنتاجية. يمكن للإدارة المدرسية تحقيق ذلك عبر:

2.5.1 **إعادة توزيع المهام:** ضمان توزيع عادل للمهام بين المعلمين، والإداريين؛ لتجنب الإجهاد.

2.5.2 **تحسين بيئة العمل:** تهيئة الفصول الدراسية، والمكاتب؛ لتكون بيئة مريحة، ومحفزة للعمل.

2.5.3 **التقديروالتحفيز:** تقديم حوافز مادية، ومعنوية؛ لتحفيز الموظفين.

تمثل أفكار تشارلز دوبين ركيزة أساسية يمكن للإدارة التربوية المدرسية الاستفادة منها لتحسين الأداء وتحقيق أهداف التعليم. من خلال تبني مبادئ الإحصاء، التدريب، الابتكار، العمل الجماعي، وتحسين ظروف العمل، يمكن للمدارس أن توفر بيئة تعليمية متقدمة وفعالة. تعكس هذه الأفكار أهمية الإدارة الحديثة في خلق مجتمع تعليمي متكامل ومزدهر.

خامسًا: أندرو أور Andrew Ure

يُعرف الطبيب والكيميائي والمهندس الأسكتلندي أندرو أور Andrew Ure (1778-1857م) بإسهاماته الرائدة في الفكر الإداري، وخاصة في التمهيد لأفكار الإدارة العلمية. وعلى الرغم من تراجع شهرته على نطاق واسع اليوم، إلا أن أفكاره كان لها تأثيرًا كبيرًا على تطور الإدارة كنظام يعتمد على المنهج العلمي والقياس الكمي. وُلِد أندرو أور في جلاسكو عام 1778م، وحصل على درجة الدكتوراه في الطب من جامعة جلاسكو عام 1801م. وبعد أن خدم لفترة وجيزة كجراح في الجيش، عاد إلى جلاسكو وأصبح عضوًا في كلية الأطباء والجراحين في عام 1804م. وبالإضافة إلى إنجازات أور العلمية في الطب، والكيمياء والجيولوجيا، إلا أنه كان من أوائل المدافعين عن تطبيق المبادئ العلمية والداعين إلى ميكنة العمل؛ لتحسين عمليات التصنيع، وزيادة الإنتاجية. (540)

1. فلسفة ومنهج أندرو أور في الإدارة:

كان أور مهتمًا بشكل خاص بصناعة النسيج البريطانية. ولتحليل كافة مكونات العملية الصناعية، قام بدراسة وتفحص مناطق العمل داخل المصانع بالتفصيل. كذلك قام بدراسة أوضاع العمال، عبر إجراء مقابلات معهم ومشاركاتهم في ظروف العمل الخاصة بهم؛ فقد كان أور يأكل، وينام، ويشارك العمال في بيئة الإنتاج التي يعملون بها. وخلص أور من تلك التجارب، أن قام في عام 1835م، بنشر كتابه الوحيد والمؤثر في الفكر الإداري الحديث بعنوان: فلسفة المصنِّعين "The Philosophy of the Manufacturers". وفي هذا العمل، تجلت أفكار أور حول الإدارة العلمية، والتي كانت تهدف إلى تحسين كفاءة عمل المصانع خلال تطبيق المبادئ العلمية. واعتبر أور أن الإدارة هي العلم الذي يتناول تنظيم العمل البشري والآلي؛ لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاج. (523: 21)

وكان المبدأ الأساسي الذي اعتمد عليه أور للوصول للإنتاج المثالي كمًا، كيفًا، هو استبدال المهارات اليدوية بالعلم الميكانيكي؛ بمعنى آخر، مكينة المصانع، واستبدال العمل اليدوي بالآلات. وقد كانت فلسفة أور في ذلك تكمن في قناعته بأن الآلات تساعد على تقليل العمل الشاق، والقضاء على رتابة العمل، وضمان جودة إنتاج أعلى. وهكذا، فقد حدد كتاب فلسفة المصنعين المبادئ العامة التي ينبغي على أساسها تنظيم إنتاج المواد من خلال آلات ذاتية العمل. وتعد هذه المبادئ

استكمالًا لدعوات بابيدج حول التخصص في العمل، ولكن ما زاده أور على دعوات سلفه، هو مطالبته بالاستخدام النشط للآلات في حركة الإنتاج، وتقليل الاعتماد على العنصر البشري. (526: 198)

وفي مؤلفه- فلسفة المصنعين، قدم أور أيضًا أفكارًا حول تصميم أماكن العمل وتخطيطها، حيث اقترح ترتيب الآلات والمعدات، بطريقة تعزز الكفاءة، وتقلل من حركة العمال غير الضرورية في بيئة العمل. وقد أثرت أفكار أور في تخطيط وتصميم المصانع، وسرعت من تطور الإدارة العلمية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتقوم أفكار أور أربعة مبادئ رئيسية للإدارة العلمية، وهي: (435: 485)



Andrew Ure (1778–1857)

1.1 **تقسيم العمل**: رأى أور بأن تقسيم العمل إلى مهام، يتخصص كل عامل في القيام بمهمة محددة، يمكن أن يزيد من الكفاءة الإنتاجية. واقترح أن يتم تصميم المهام بحيث تتطلب مهارات ومواهب محددة، مما يسمح للعمال بالتركيز على جزء واحد من العملية الإنتاجية.

1.2 **الإشراف**: وأكد أور على أهمية الإشراف الفعال؛ لضمان تنفيذ المهام بشكل صحيح. واقترح أن يكون المشرفون على دراية بالعملية الإنتاجية، وأن يكونوا قادرين على توجيه العمال وتدريبهم. ومشرف العمال وفق هذا المبدأ يمكنه ضبط أداء العمال ومراقبتهم بشكل دقيق، والتدخل عند الحاجة لعلاج أو تصحيح أي مشكلات في أداء العامل.

1.3 **قياس الأداء**: دعا أور إلى قياس الأداء باستخدام المقاييس والأرقام. واقترح استخدام أجهزة التوقيت، والموازين، وغيرها من الأدوات؛ لقياس إنتاجية العمال، بحيث يمكن تحديد المعايير، وتقييك ومراجعة الأهداف.

1.4 **الحوافز**: اعتبر أور أن الحوافز المادية، مثل الأجور المرتفعة، هي وسيلة مهمة لتحفيز العمال على زيادة إنتاجيتهم. واقترح ربط الأجور بالإنتاجية، بحيث يحصل العمال الأكثر إنتاجية على أجور أعلى.

هذا، وقد أثرت أعمال أور على علم الإدارة، حيث ساهمت مبادئه وأراءه بشكل كبير في تحسين كفاءة الإنتاج، ومهدت لظهور نظريات الإدارة الحديثة، مثل: نظرية الإدارة الكلاسيكية ونظرية السلوك التنظيمي. ومن حيث ممارسات الإدارة، فقد تم تبني العديد من أفكار أور في ممارسات العمليات الإنتاجية، مثل: تحليل العمل، وإدارة الأداء. وقد كان أور من أشد المؤيدين لاستخدام الآلات في الصناعة؛ حيث رأى أن الآلات يمكن أن تزيد الإنتاجية، وتقلل من الاعتماد على العمالة الماهرة، كما تساهم في تحرير العمال من المهام الروتينية والمرهقة.

كذلك، فقد حلل أور الجوانب الاقتصادية للصناعة، بما في ذلك تكاليف الإنتاج والأسعار والأجور، وفحص العلاقة بين رأس المال والعمل، واقترح أن زيادة الإنتاجية؛ من خلال الآلات وتقسيم العمل، يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الأجور وتحسين الظروف المعيشية للعمال. وعلى الرغم من أن أندرو أور لم يحظ بشهرة واسعة في أدبيات الإدارة، مثل شهرته في مجال الجيولوجيا أو الكيمياء، إلا أن أفكاره حول الإدارة العلمية، بما في ذلك تقسيم العمل، والإشراف، وقياس الأداء،

والحوافز، كان لها تأثير عميق على تطور الإدارة العلمية؛ حيث أكد على أهمية قياس الوقت والحركة في العمل، واقترح أن تحليل العمليات الصناعية يمكن أن يؤدي إلى تحسينات في الكفاءة.

2. تطبيقات أفكار أندرو أور الإدارة التربوية:

أندرو أور، الطبيب والمهندس الأسكتلندي، يُعد أحد رواد الفكر الإداري العلمي الذي أثر بشكل كبير على تطور الإدارة الحديثة. ركزت فلسفته على استخدام الأساليب العلمية لزيادة الكفاءة، تحسين الإنتاجية، وتقليل الاعتماد على الجهود اليدوية. تستند مبادئه إلى تقسيم العمل، الإشراف الفعّال، قياس الأداء، وتحفيز العاملين، وهي مبادئ يمكن تطبيقها بفعالية في الإدارة التربوية المدرسية لتحسين الأداء التعليمي والإداري.

2.1 تقسيم العمل في الإدارة المدرسية:

ركز أندرو أور على تقسيم العمل إلى مهام محددة؛ لتحقيق كفاءة إنتاجية أعلى. يمكن تطبيق هذا المبدأ في المؤسسات التعليمية، من خلال:

2.1.1 **توزيع الأدوار الوظيفية:** تحديد المهام الإدارية والتعليمية بدقة، وتوزيعها بين أعضاء الفريق؛ وفقًا لمهاراتهم.

2.1.2 **تخصص المعلمين:** تعيين معلمين متخصصين؛ لتدريس مواد محددة، بناءً على خبراتهم وقدراتهم.

2.1.3 **تفويض المسؤوليات:** توزيع المهام الإشرافية والإدارية بين الطاقم الإداري؛ لتقليل الأعباء، والتداخل الوظيفي.

2.2 الإشراف الفعّال في المدارس:

أكد أور على أهمية الإشراف؛ لضمان جودة الأداء، وتنفيذ المهام. ويمكن للإدارة المدرسية تطبيق هذا المبدأ عبر:

2.2.1 **تدريب المشرفين التربويين:** تعزيز مهارات المشرفين في تقييم أداء المعلمين والطلاب.

2.2.2 **التوجيه والإرشاد:** تقديم توجيهات مستمرة للمعلمين؛ لتحسين طرق التدريس.

2.2.3 **التدخل السريع:** مراقبة سير العمل واتخاذ التدابير اللازمة عند ملاحظة أي قصور.

2.3 قياس الأداء والتقييم:

كان قياس الأداء من أبرز إسهامات أندرو أور. وفي الإدارة التربوية المدرسية، يمكن اعتماد هذه الفكرة عبر:

2.3.1 **تقييم أداء المعلمين:** وضع معايير محددة لتقييم جودة التدريس ومساهمته في تحقيق الأهداف التعليمية.

2.3.2 **قياس تقدم الطلاب:** استخدام اختبارات معيارية، وبيانات تحليلية؛ لمراقبة أداء الطلاب. وتحديد الفجوات التعليمية.

2.3.3 **تحليل البيانات الإدارية:** مراقبة الكفاءة التشغيلية للمدرسة؛ عبر مراجعة الأنشطة اليومية، وجدول الأعمال.

2.4 الحوافز في البيئة المدرسية:

أكد أور على أهمية الحوافز؛ لتحفيز العاملين، وزيادة الإنتاجية. ويمكن تطبيق ذلك في المؤسسات التعليمية عبر:

2.4.1 **المكافآت المادية والمعنوية:** تقديم جوائز للمعلمين المتميزين، مثل: شهادات تقدير أو مكافآت مالية.

2.4.2 **تحفيز الطلاب:** تشجيع الطلاب المتفوقين أكاديميًا وسلوكيًا من خلال الجوائز والاحتفاء بإنجازاتهم.

2.4.3 **البيئة المحفزة:** توفير بيئة عمل إيجابية، تعزز من الروح المعنوية للمعلمين والإداريين.

2.5 تقليل الجهود الروتينية باستخدام التكنولوجيا:

دعا أندرو أور إلى استخدام التكنولوجيا والآلات لتحسين الكفاءة. ويمكن تطبيق هذا المفهوم في المدارس عبر:

2.5.1 الأدوات الرقمية: استخدام نظم إدارة المدارس لتسهيل العمليات الإدارية مثل الحضور، الجداول الدراسية، والتواصل.

2.5.2 التعليم الرقمي: دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية من خلال اللوحات الذكية، والتعلم الإلكتروني.

2.5.3 توفير الوقت: أتمتة بعض العمليات الإدارية، مثل: تسجيل الحضور، وإعداد التقارير، وإرسال الإشعارات.

تُعد أفكار أندرو أور في الإدارة العلمية إطارًا غنيًا يمكن تطبيقه بفعالية في الإدارة التربوية المدرسية لتحسين الأداء التعليمي والإداري. إن تقسيم العمل، الإشراف الفعّال، قياس الأداء، توفير الحوافز، واستخدام التكنولوجيا تمثل أدوات قوية تساهم في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية داخل البيئة المدرسية. ومن خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن للإدارة المدرسية تحسين توزيع المهام، تعزيز مهارات المعلمين والمشرفين، وضمان جودة الأداء من خلال التقييم المستمر. علاوة على ذلك، يسهم تبني الحوافز واستخدام التكنولوجيا في خلق بيئة تعليمية محفزة تواكب تطورات العصر. إن استلهام فلسفة أندرو أور يُعد خطوة نحو بناء نظم تعليمية أكثر تنظيمًا وكفاءة، تحقق الأهداف التربوية، وتدعم الطلاب والمعلمين على حد سواء في رحلتهم نحو التميز والإبداع.

سادسًا: لورنز شتاين Lorenz von Stein

كان لورنز ڤون شتاين Lorenz von Stein (1815-1890م) فيلسوفًا وخبيرًا ألمانيًا في علم الاجتماع السياسي، والذي ساهم بشكل كبير في فهم الإدارة والدولة الحديثة، من خلال أفكاره الأساسية في الإدارة والتي تعرف باسم "نظرية الدولة الاجتماعية". (544) وتقوم نظرية شتاين على فكرة أن الدولة الحديثة لها دور اجتماعي، ونفسي، وثقافي، بالإضافة إلى دورها السياسي، والاقتصادي. فالدولة ليست مجرد آلة قانونية أو اقتصادية، بل هي كيان اجتماعي، له تأثير على المجتمع ككل. وأكد شتاين على أن الإدارة هي الوسيلة التي تربط بين الدولة والمجتمع. فدور الإدارة هو تنفيذ سياسات الدولة، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المواطنين والمجتمع ككل. (526: 201)



Lorenz von Stein (1815-1890)

وقد حدد شتاين ثلاث مكونات رئيسية للدولة، وهي: السلطة، والتنظيم، والإدارة. فالسلطة، في رأيه، هي القدرة على اتخاذ القرارات، وتوجيه الإجراءات. والتنظيم هو الهيكل الرسمي الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة. أما الإدارة، فهي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات، وتوجيه الأنشطة اليومية. ويعد كتاب: عقيدة الإدارة، "Doctrine of Management"، والذي نُشر عام 1865م أكثر إسهامات شتاين أهمية في الفكر الإداري، حيث نادى شتاين، في هذا العمل، بأن الإدارة يجب أن تُدرس كنظام علمي منظم، مع مبادئه وقواعده الخاصة. واعتبر أن الإدارة هي العلم الذي يتناول القوانين التي تحكم العلاقات بين الدولة والمجتمع. (526: 200)

1. فلسفة ومنهج لورنز شتاين في الإدارة:

هناك العديد من الأعمال البارزة الأخرى، التي أثرى بها شتاين بدايات الفكر الإداري، ولعل من أهمها، يلي:

1.1 **1852م**، كتاب: نظام العلوم السياسية، "System der Staatswissenschaft" وفي هذا العمل، يتعمق شتاين في مجالات الإحصاء والنظرية المجتمعية، واضعًا نهجا منظما لفهم الدولة ككيان متشابك مع مختلف الهياكل الاجتماعية. ويقدم شتاين عبر هذا الكتاب نظرة ثاقبة حول كيفية عمل المجتمعات داخل الدول، وأهمية التحليل الإحصائي في الحكم. (500)

1.2 **1858م**، كتاب: منهج الاقتصاد، "Lehrbuch der Volkswirtschaft" يتناول هذا الكتاب الاقتصاد السياسي عبر تقديم نظرة شاملة للمبادئ الاقتصادية في سياق المجتمع والحكم. ويستكشف المفاهيم المتعلقة بالاقتصاد العام للدولة. ويسلط شتاين، عبر هذا الكتاب، الضوء على كيفية تأثير العوامل الاقتصادية على سياسات الدولة، وعمليات صنع القرار. (501)

1.3 **1865–1884م**، كتاب: نظرية الإدارة، "Die Verwaltungslehre" يأتي هذا العمل الكبير لفون شتاين حول النظرية الإدارية في سبع مجلدات، نشرت في الفترة بين عام 1865م، وعام 1884م. وتغطي هذه السلسلة جوانب مختلفة من الإدارة العامة، ابتداء من الهياكل التنظيمية إلى العمليات البيروقراطية. وتقدم هذه السلسلة وصفًا دقيقًا للممارسات الإدارية وآثارها على الحكم الفعال. ويعتبر هذا العمل أول عمل شامل في مجال الإدارة العامة، حيث قدم شتاين تحليلًا مفصلًا لوظائف الدولة ودور البيروقراطية في إدارة الشؤون العامة. وقد رأى بأن الإدارة العامة يجب أن تكون مبنية على مبادئ الكفاءة والمهنية والحياد. كما أكد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لموظفي الخدمة المدنية؛ لضمان جودة الخدمات العامة. ورأى شتاين، أيضاَ في هذه السلسلة، أن دور الدولة لا يقتصر على الحفاظ على القانون والنظام، بل يجب أن تعمل أيضًا على تنظيم الاقتصاد والمجتمع، من أجل تحقيق الصالح العام. وقد أثرت الأفكار الواردة في هذا العمل بشكل كبير على الفكر الإداري في أوروبا وأمريكا الشمالية، وساهمت في تطور مفهوم "دولة الرفاهية" في القرن العشرين. (502)

1.4 **1870م**، كتاب: دليل النظرية الإدارية، "System der Staatswissenschaft" يعتبر هذا الكتاب بمثابة دليل للنظرية والممارسة الإدارية. ويقدم رؤى عملية في إدارة الشؤون الحكومية، مع التركيز على أهمية الإدارة الفعالة؛ لتحقيق التقدم المجتمعي. (500)

هذا، وقد ساهمت نظرية شتاين في إثراء الفكر الإداري بالجوانب الاجتماعية، والثقافية للإدارة، وتأكيد دور الإدارة في ربط الدولة بالمجتمع. ويظهر تأثير شتاين على علم الإدارة في بعض الأفكار الإدارية الحديثة، مثل: (268: 1133)

- ***نظريات الإدارة الحديثة:*** أثرت نظرية شتاين بشكل كبير على تطور نظريات الإدارة الحديثة، مثل نظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية النظم.
- ***ممارسات الإدارة:*** تم تبني العديد من مبادئ نظرية شتاين في ممارسات الإدارة الحديثة، مثل برامج المشاركة في صنع القرار، وإدارة المسؤولية الاجتماعية.
- ***الحركات العمالية:*** ألهمت الحركات العمالية في النضال من أجل حقوق العمال، وتحسين ظروف العمل.

تُعد نظرية لورنز فون شتاين في الإدارة مساهمة مهمة في مجال الإدارة، حيث قدمت نظريته أفكارًا جديدة حول كيفية إدارة المنظمات بشكل فعال. واعتبر شتاين الدولة ككائن عضوي، يتكون من أجزاء مترابطة تعمل معًا لتحقيق هدف مشترك، مؤكدًا على أهمية الدستور في تنظيم الدولة وتحديد وظائفها. كذلك، فقد دعا شتاين إلى فصل السلطات الثلاثة للدولة: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية لضمان حكم عادل وفعال. وتعد هذه الأفكار أسس وظائف الإدارة العاملة،

مثل: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة. وعلى الرغم من بعض أفكار شتاين قد واجهت بعض الانتقادات، إلا أنها لا تزال لها انعكاساتها على عالم الإدارة، والأعمال إلى اليوم.

2. تطبيقات أفكار لورنز شتاين الإدارة التربوية:

ساهم لورنز شتاين، الفيلسوف وخبير علم الاجتماع السياسي، بشكل جوهري في تطوير الإدارة الحديثة من خلال مفهوم "نظرية الدولة الاجتماعية"؛ حيث ركزت فلسفته على دور الإدارة كوسيلة؛ لربط الدولة بالمجتمع؛ ولتحقيق الصالح العام. ويمكن ترجمة هذه الأفكار في الإدارة التربوية المدرسية؛ لتطوير ممارسات تعليمية أكثر شمولية وفعالية، من خلال:

2.1 مفهوم الإدارة كنظام شامل:

اعتبر شتاين أن الإدارة هي الوسيلة الأساسية، لتنفيذ سياسات الدولة، وتلبية احتياجات المجتمع. وفي السياق المدرسي، يمكن تطبيق ذلك من خلال:

2.1.1 **رؤية شاملة للإدارة:** يجب على الإدارة المدرسية أن تنظر إلى المدرسة كنظام مترابط يجمع بين التعليم، الثقافة، والرعاية الاجتماعية.

2.1.2 **دور القيادة المدرسية:** القيادة الفعالة قادرة على تحويل رؤية المدرسة إلى ممارسات يومية تعزز من جودة التعليم.

2.2 التخطيط والتنظيم في الإدارة المدرسية:

أكد شتاين على أهمية التخطيط، والتنظيم لضمان كفاءة الإدارة. في المؤسسات التربوية:

2.2.1 **التخطيط الاستراتيجي:** وضع خطط طويلة الأمد، تهدف إلى تحسين جودة التعليم.

2.2.2 **الهيكل التنظيمي:** تصميم هيكل إداري واضح، يحدد الأدوار والمسؤوليات للمعلمين والإداريين.

2.3 الإدارة المبنية على الكفاءة والمهنية:

دعا شتاين إلى إدارة مبنية على مبادئ الكفاءة والمهنية. ويمكن للإدارة التربوية تحقيق ذلك من خلال:

2.3.1 **تعزيز المهنية:** توفير برامج تدريبية؛ لتطوير كفاءة المعلمين والإداريين.

2.3.2 **الحيادية في الإدارة:** ضمان تقييم أداء المعلمين والطلاب؛ بناءً على معايير موضوعية.

2.4 الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والثقافية للإدارة المدرسية:

أكد شتاين على دور الإدارة في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والثقافية للمجتمع. وفي المؤسسات التعليمية، يمكن تحقيق ذلك، من خلال:

2.4.1 **تعزيز الأنشطة الاجتماعية:** تنظيم فعاليات تربط الطلاب بالمجتمع المحلي، مثل حملات التوعية والأنشطة الخيرية.

2.4.2 **غرس القيم الثقافية:** تعزيز القيم الوطنية، والاجتماعية من خلال المناهج الدراسية.

2.5 الإدارة كعملية علمية ومنهجية:

نادى شتاين بضرورة تدريس الإدارة كنظام علمي يعتمد على القواعد والمبادئ العلمية. يمكن للإدارة المدرسية تطبيق ذلك من خلال:

2.5.1 **استخدام البيانات في اتخاذ القرار:** جمع وتحليل البيانات؛ لتحسين العمليات التعليمية والإدارية.

2.5.2 **الاعتماد على البحث العلمي:** تشجيع الدراسات التربوية؛ لتحسين أساليب التدريس.

2.6 دور الإدارة في تعزيز العدالة الاجتماعية:

ركز شتاين على أهمية إدارة تحقق التوازن بين المصالح المختلفة داخل المجتمع. ويمكن ترجمة هذه الأفكار في المؤسسات التعليمية عبر:

2.6.1 **تحقيق المساواة:** ضمان توفير فرص تعليمية متساوية لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم.

2.6.2 **التواصل مع الأسر:** تعزيز التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور؛ لدعم الطلاب في تحقيق إمكاناتهم.

2.7 التدريب والتعليم المستمر:

شدد شتاين على أهمية التعليم المستمر لموظفي الإدارة العامة. في السياق المدرسي:

2.7.1 **برامج تدريبية:** تنظيم ورش عمل، ودورات تدريبية؛ لتحسين مهارات المعلمين، والإداريين.

2.7.2 **التطوير المهني:** تشجيع المعلمين على حضور مؤتمرات تعليمية، ومتابعة التطورات في مجال التعليم.

تُعد أفكار لورنز شتاين إطارًا غنيًا لتطوير الإدارة التربوية المدرسية. من خلال تطبيق مبادئه حول التخطيط، الكفاءة، العدالة الاجتماعية، والجوانب الثقافية، يمكن للمدارس تحسين أدائها ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية. تعكس هذه الأفكار أهمية الإدارة الحديثة كوسيلة لتحقيق أهداف تعليمية وإنسانية شاملة.

سابعًا: هنري تاون Henry R. Towne

وُلد هنري روبنسون تاون Henry Robinson Towne (1844-1924م) في 24 أغسطس 1844م في فيلادلفيا Philadelphia، بالولايات المتحدة الأمريكية. ونشأ في عائلة ذات خلفية صناعية. وقد أظهر منذ سن مبكرة اهتمامًا بالهندسة والابتكار، وهو ما قاده إلى دراسة الهندسة في جامعة ييلYale University. وبعد تخرجه، عمل تاون في عدد من الشركات الهندسية، وسرعان ما برز كقائد ومبتكر في مجال الصناعة. في عام 1869، انضم تاون إلى شركة ييل وتاون للصناعة "Yale & Towne Manufacturing Co"، وهي شركة متخصصة في صناعة الأقفال، والمعدات الميكانيكية. وقد ارتقى بسرعة في المناصب الإدارية، وأصبح رئيسًا للشركة في عام 1880م. تحت قيادته، شهدت الشركة نموًا هائلًا، وتوسعت في أسواق جديدة. وكان تاون رائدًا في تطبيق الأساليب العلمية، والإدارة المنهجية في عمليات الشركة، مما أدى إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. وبالإضافة إلى نجاحه في مجال الأعمال، كان تاون أيضًا مفكرًا ومؤلفًا غزير الإنتاج. وقد نشر العديد من المقالات والكتب التي تناولت الجوانب المختلفة للإدارة والتنظيم. وقد كان عضوًا نشطًا في الجمعيات الهندسية والصناعية. (541)

1. فلسفة ومنهج هنري تاون في الإدارة:

كرئيس لشركة Yale & Towne، على مدى عقود، قام تاون عبر تجاربه في العمل بالتوصل لتحديث النظم الإدارية في ورش الشركة. استنادًا إلى تلك التجارب، قدم هنري تاون أفكاره من خلال بحثه الكلاسيكي: المهندس كرجل اقتصاد، "The Engineer as an Economist" الذي قدمه في عام1886م أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين، وقد أعطى هذا البحث دفعة لتطوير الإدارة كفرع دراسي منفصل عن الهندسة. ورأى تاون في هذا البحث أن الإدارة عمل يختلف عن جميع الأمور التشغيلية الأخرى المتواجدة في الصناعة. أي أنها تختلف عن تشغيل الآلات والتجهيزات. ودعا تاون إلى اتباع أسلوب منهجي في الإدارة. وقال إن المبادئ الهندسية يمكن تطبيقها ليس فقط على الآلات، ولكن أيضًا على تنظيم العمل نفسه وشدد على أهمية التخطيط وجمع البيانات والتحليل لتحديد ومعالجة أوجه القصور في عمليات الإنتاج. وكان هذا التركيز على الأساليب المنهجية في العمل مقدمة لاهتمام تايلور لاحقًا على دراسات الوقت والحركة. (366: 237)

وكذلك، فقد رأى هنري تاون، أيضًا، في مقالة نشرت عام1896م، تحت عنوان: مشاركة الأرباح، "Gain Sharing"، أن تقاسم الأرباح مع العمال لا يعتبر تسويةً عادلةً أو حلًا صحيًا للمشكلات الاقتصادية وذلك لأن ما قد يكسبه بعض العمال في قطاع ما من المصنع نتيجة بذل المزيد من الجهود سوف يشاركهم فيه عمال آخرون من قطاعات أخرى لم يبذلوا نفس الجهود وذلك عند تقسيم الأرباح بالتساوي على جميع العاملين في المصنع دون الاعتماد على حجم الجهود التي بذلها كل فرد منهم. لذلك يجب أن يكون ما يجنيه العاملون من أرباح في قطاع هو المقابل العادل لجهودهم وقدراتهم. (264: 92) وفي عام 1921م، نشر تاون مقالة: تطور الإدارة الصناعية، "Evolution of Industrial Management" وفي هذه المقالة قارن تاون بين وضع الإدارة العلمية في مجتمعه مشيرًا بشكل خاص إلى ضرورة إنشاء دورات وبرامج تعليمية خاصة بالإدارة الصناعية في الكليات التقنية والجامعات.(438: 40)



Henry Robinson Towne (1844-1924)

لقد تركت مساهمات هنري تاون في الفكر الإداري والإدارة إرثًا دائمًا في هذا المجال. ويستمر تركيزه على الكفاءة، والأساليب العلمية، والمناهج متعددة التخصصات في التأثير على ممارسات الإدارة الحديثة. ومن خلال سد الفجوة بين المبادئ الهندسية وإدارة الأعمال، مهد تاون الطريق لنهج أكثر منهجية وقائم على البيانات للقيادة التنظيمية. ولا يزال تركيزه على الكفاءة، والأساليب العلمية، والتعاون متعدد التخصصات، يلقى صدى لدى العلماء والممارسين الذين يسعون إلى تعزيز الأداء التنظيمي.

2. تطبيقات أفكار هنري تاون الإدارة التربوية:

ساهم هنري تاون، المهندس ورائد الفكر الإداري، بشكل بارز في تطوير ممارسات الإدارة من خلال التركيز على الأساليب المنهجية، التخطيط، وتحليل البيانات. ويمكن أن تُحدث أفكار تاون تحولًا كبيرًا عند تطبيقها في الإدارة التربوية المدرسية، مما يعزز الكفاءة ويحقق أهداف التعليم، وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية:

2.1 الإدارة كعملية منهجية في المدارس:

ركز تاون على أن الإدارة ليست مجرد عملية تشغيلية، بل هي علم قائم بذاته يتطلب منهجية دقيقة. ويمكن تحقيق ذلك في الإدارة التربوية المدرسية، من خلال:

2.1.1 **تصميم العمليات الإدارية:** وضع هيكل إداري واضح؛ لتحديد الأدوار والمسؤوليات، وضمان كفاءة سير العمل.

2.1.2 **التخطيط الاستراتيجي:** إعداد خطط طويلة الأمد، تشمل الأهداف التعليمية والموارد اللازمة لتحقيقها.

2.1.3 **إدارة الوقت:** تنظيم الجداول الزمنية للفصول الدراسية، والأنشطة التعليمية؛ لضمان الاستخدام الأمثل للوقت.

2.2 استخدام البيانات لتحليل الأداء المدرسي:

أبرز هنري تاون أهمية جمع البيانات وتحليلها؛ لتحديد ومعالجة نقاط الضعف. فيمكن للإدارة التربوية:

2.2.1 **تحليل أداء الطلاب:** استخدام الاختبارات الدورية ونتائجها؛ لتحديد مستويات التحصيل العلمي.

2.2.2 **مراقبة الأداء الإداري:** قياس كفاءة العمليات الإدارية من خلال مراجعة التقارير الدورية.

2.2.3 **تقييم أداء المعلمين:** تحليل بيانات الأداء التعليمي، لضمان جودة التدريس.

2.3 مبدأ العدالة في المكافآت والحوافز:

تناول تاون أهمية توزيع الأرباح والحوافز، بناءً على الأداء الفردي، بدلًا من التوزيع المتساوي. يمكن للإدارة المدرسية:

2.3.1 **تطبيق الحوافز العادلة:** تقديم مكافآت مادية أو معنوية للمعلمين المتميزين، بناءً على أدائهم وجهودهم.

2.3.2 **تحفيز الطلاب:** تخصيص جوائز للطلاب الذين يظهرون تقدمًا أكاديميًا أو تفوقًا في الأنشطة المدرسية.

2.3.3 **ربط الأداء بالمكافآت:** ضمان أن تكون المكافآت مرآة عادلة للأداء الفعلي لكل فرد.

2.4 التركيز على الكفاءة والإنتاجية:

دعا تاون إلى تطبيق مبادئ الهندسة؛ لتحسين الكفاءة في العمل. ويمكن الاستفادة من ذلك من خلال:

2.4.1 **تقليل الهدر في الموارد:** تحسين استخدام الموارد التعليمية، مثل المواد الدراسية والمرافق.

2.4.2 **رفع كفاءة التدريس:** تدريب المعلمين على أساليب تدريس حديثة تزيد من فعالية التعليم.

2.4.3 **أتمتة العمليات الإدارية:** استخدام نظم إدارة المدرسة الرقمية؛ لتحسين العمليات، وتقليل الأخطاء.

2.5 إدراج برامج تعليمية للإدارة التربوية:

شدد تاون على أهمية إدخال الإدارة كموضوع أكاديمي؛ لتطوير مهارات القيادة. وعلى الإدارة التربوية المدرسية أن:

2.5.1 **تدريب الإداريين:** توفير ورش عمل، ودورات تدريبية؛ لتحسين مهاراتهم في إدارة المدرسة.

2.5.2 **تعزيز مهارات القيادة:** تشجيع المعلمين والإداريين على تطوير مهارات القيادة التعليمية.

2.5.3 **التطوير المهني المستمر:** إنشاء شراكات مع الجامعات والمؤسسات؛ لتقديم برامج تعليمية في الإدارة التربوية.

2.6 التعاون متعدد التخصصات في المدارس:

كان تاون داعمًا للتعاون بين المجالات المختلفة؛ لتحقيق أهداف مؤسسية مشتركة. لذلك يجب أن:

2.6.1 **تفعيل فرق العمل:** تشكيل فرق متعددة التخصصات؛ لتطوير المناهج وتنظيم الأنشطة.

2.6.2 **الشراكات المجتمعية:** التعاون مع المؤسسات المحلية؛ لتعزيز الأنشطة الطلابية.

2.6.3 **دمج التكنولوجيا مع التعليم:** الاستفادة من التقنيات الحديثة؛ لتحسين جودة العملية التعليمية.

تقدم أفكار هنري تاون إطارًا قويًا لتحسين الإدارة التربوية المدرسية من خلال التركيز على المنهجية، الكفاءة، تحليل البيانات، والعدالة. بتطبيق هذه المبادئ، يمكن للمدارس تعزيز أدائها الإداري والتعليمي، مما يسهم في تحقيق أهداف التعليم وبناء بيئة مدرسية تدعم الابتكار والاستدامة.

كان لرواد الفكر الإداري الأوائل الذين عرضهم في هذا الفصل دور فعال في تطوير علم الإدارة الحديث. فقد ساهمت كتاباتهم، وأعمالهم الفكرية في تحسين كفاءة الإنتاجية في المنظمات، وأدّت إلى تطوير مبادئ، وأدوات إدارية جديدة، وساعدت على فهم سلوك العمال بشكل أفضل. ومع أهمية هذه الأفكار وحيويتها في عصرها، إلا إنها تميزت بالبساطة؛ حيث أتت لتؤكد وتركز على بعض الممارسات والأساليب المحددة في العمليات الإدارية، وليس على الإدارة في حد ذاتها. ولعل السبب في ذلك هو صعوبة الفصل في مسئولية الإدارة عن الجوانب الفنية والتجارية لإدارة المصانع والشركات؛ حيث انشغل المديرون، في هذا العصر، بالعمليات التشغيلية للإدارة، مثل: التأسيس، والتوظيف، الإشراف، والتمويل وعمليات الإنتاج بدلًا من تطوير المبادئ العامة أو صياغة النظريات في الإدارة.

ومع هذا، فقد كان لكل مفكر من هؤلاء سمة غلبت على فلسفته في الفكر الإداري. فقد اهتم كل من سميث، وشتاين بدور الدولة والمجتمع في الاقتصاد، ومسئولية رجال الصناعة عن خلق الثروة الوطنية. كما كان لدى أور، وبابيدج اهتمام مشترك بالتقنيات الجديدة للثورة الصناعية؛ حيث أخضع بابيدج طرق الإنتاج لأساليب جديدة للتحليل العلمي. وكان أور هو المدافع الأكثر جموحًا عن نظام، وقواعد العمل في المصانع، على حساب قيمة العامل الماهر الفردي. كذلك اهتم سميث، وأوين، ودوبين بقيمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، ونادوا بأهمية مراعاة الجانب المادي للعمل؛ لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية.

وفي حين دافع سميث عن فكرة تقسيم العمل إلى أدت إلى تكثيف وصقل مهارات العمال، ومن ثم تحسين عملية التصنيع، وأيده في ذلك بابيدج، الذي رأى أن تقسيم العمل الناتج عن التخصص في المهام، يسمح باستخدام أكثر كفاءة للعمالة، مما يؤدي إلى توفير التكاليف. اعتقد أور، في المقابل، أن إحدى المزايا الرئيسية لإنتاج المصانع هي أنها تزيل أو تستبعد المهارات البشرية من التصنيع، باستثناء الإشراف على الآلات.

ومع هذا، لعل القاسم المشترك بين هؤلاء المفكرين هو قناعتهم بفكرة تقسيم العمل، والتخصص الوظيفي، وما لذلك من تأثير مباشر على تحسين الإنتاج، وخفض تكاليفه، ومن ثم زيادة العائد والأرباح. كذلك كان التوجه نحو الإدارة العلمية لعملية التصنيع سمة ظاهرة، ومشتركة في فكر هذه المرحلة. فقد جمع هؤلاء المفكرين هدفًا ضمنيًا يمكن في الرغبة في تأطير أساليب، وطرق العمل، والابتعاد بها عن الارتجالية والعشوائية، لاسيما في عملية اتخاذ القرارات. هذا الهدف، كان الدافع وراء تشكُّل الوظائف الإدارية الأساسية؛ كالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة. وبالنظر إلى كتابات وأفكار وفلسفة هؤلاء العلماء. يمكن تلخيص بعض الأسس والمبادئ القابلة للتطبيق في مجال الإدارة التربوية المدرسية كما يلي:

1. **تقسيم العمل والتخصص الوظيفي (آدم سميث):** تنظيم المهام الإدارية والتعليمية داخل المدرسة بحيث يتخصص كل فرد في وظيفة محددة، مما يرفع من كفاءة الأداء ويقلل من الأخطاء.
2. **الاهتمام بالعنصر البشري (روبرت أوين):** تحسين بيئة العمل المدرسية، مثل توفير التدريب للمعلمين والاهتمام برفاهيتهم المهنية والشخصية.
3. **الإدارة العلمية (تشارلز بابيدج):** استخدام الأساليب العلمية لتحسين العمليات المدرسية، مثل قياس أداء الطلاب والمعلمين وتطوير استراتيجيات بناءً على البيانات.
4. **تطوير العمل الجماعي (تشارلز دوبين):** تعزيز العمل الجماعي بين أفراد الطاقم التعليمي والإداري، وتشجيع تبادل الأفكار لتحسين الأداء المدرسي.
5. **استخدام التكنولوجيا والابتكار (أندرو أور):** إدخال تقنيات جديدة في التعليم والإدارة المدرسية لتحسين جودة العملية التعليمية وتسهيل الأعمال الإدارية.
6. **التخطيط والتنظيم (لورنز فون شتاين):** وضع خطط واضحة للأهداف التعليمية والتنظيم الإداري للمدرسة، وضمان وجود هيكل تنظيمي فعال لتحقيق هذه الأهداف.
7. **التشجيع على التحفيز والمكافآت (هنري تاون):** اعتماد نظام مكافآت مادية ومعنوية للمعلمين والإداريين بناءً على أدائهم، مما يحفزهم على تقديم أداء أفضل.
8. **التأكيد على التعليم والتدريب (أعمال متعددة):** توفير برامج تدريب مستمرة للمعلمين والإداريين لضمان تطور مهاراتهم ومعرفتهم.

وعليه، يمكن توظيف هذه الأفكار في الإدارة التربوية لتحسين الكفاءة، تعزيز العمل الجماعي، الاهتمام بالموارد البشرية، وتطبيق الأساليب العلمية في إدارة المدارس. إن دمج أفكار هؤلاء الرواد في الإدارة التربوية يعزز من فاعليتها وقدرتها

على مواجهة التحديات. من خلال التركيز على التخصص، ورفاهية العاملين، والإدارة العلمية، والعلاقات المجتمعية، يمكن خلق بيئة مدرسية تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة، وتسهم في بناء أجيال قادرة على قيادة المستقبل.

لقد نشأ زخم الفكر الإداري الصناعي في أوروبا تأثرًا بالثورة الصناعية ابتداء من القرن الثامن عشر. فقد غيرت الصورة الصناعية طرق ووسائل الإنتاج التقليدية، وأتت بوسائل جديدة، أحدثت بدورها مشكلات لم يعهدها رجال الصناعة في سابق عهدهم. الأمر الذي قدح الفكر الإنساني؛ محاولًا التغلب عليها، باستخلاص مبادئ عامة من الممارسات الميدانية، اعتمدت على التجريب، وتبادل الخبرات. ومن القارة الأوربية، انتقلت تلك المبادئ الأولى في الفكر الإداري إلى الولايات المتحدة الأمريكية، التي بدأت من حيث انتهى إليه الأوربيون، وأزكت الفكر الإداري الصناعي بأفكار وممارسات قادت إلى قيام النظريات الإدارية المعتبرة في هذا المجال، ابتداء من بدايات القرن العشرين، والتي ما زالت قيد العمل إلى اليوم. ولتناول تلك النظريات، والوقوف على ما أسهمت به، ينتقل الحديث للفصول التالية.

الفصل الثاني

المدرسة الكلاسيكية والإدارة التربوية

- تمهيد
- أولًا: النظرية البيروقراطية
- ثانيًا: نظريات الاتجاه الإداري
  - نظرية الإدارة العلمية
  - نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية
- ثالثًا: تعقيب على المدرسة الكلاسيكية في الإدارة
- رابعًا: تطبيقات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التربوية

الفصل الرابع:

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

تمهيد:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة واحدة من الأنظمة النظرية الأساسية التي نشأت في مجال إدارة المنظمات؛ منذ أواخر القرن التاسع عشر؛ كرد فعل على الفوضى، وضعف الكفاءة التي كانت تسود بيئات العمل في ذلك الوقت. وقد سعت المدرسة الكلاسيكية إلى تطوير مبادئ إدارية، ونظريات علمية، يمكن الاعتماد عليها في إدارة المنظمات، وزيادة كفاءتها الإنتاجية؛ كهدف أسمى لتلك النظريات. وقد أسهمت هذه المدرسة، بشكل كبير، في تشكيل النهج العلمي للإدارة؛ حيث ركزت على الجوانب الهيكلية والتنظيمية للإدارة، وحاولت تحديد المبادئ، والمفاهيم التي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات، بغض النظر عن طبيعتها أو نشاطها، معتمدة في ذلك على الاعتقاد بأن هناك قواعد عامة، يجب اتباعها؛ لتحقيق أفضل أداء للمنظمة.

وتعتبر المدرسة الكلاسيكية، التي راجت أفكارها على مدة يناهز من النصف قرن، في الفترة ما بين عامي 1880م و1930م، أولى المدارس النظرية التي عملت على تفسير السلوك الإداري الإنساني في مجال الإنتاج، والتصنيع. وقد انطلقت تلك المدرسة من افتراض أن الأفراد والعمال بطبعهم كسالى، تنقصهم الدافعية، ويتصفون بالانفعالية، وعدم المقدرة على تنظيم الأعمال، وأداءها بطريقة فعالة ومقبولة. لذلك، فقد سعت تلك المدرسة للتحكم، والسيطرة على سلوكيات الأفراد، عبر فرض نماذج إدارية عقلانية وقوية، تحكم أداء العاملين. (56: 18)

وخلال العصر الذهبي لازدهار فكر المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، أتت بمجموعة من المبادئ الإدارية، والتشغيلية الهامة في الإنتاج، والتي كان من أبرز ملامحها: الاهتمام بمبدأ التخصص في العمل، وتوزيع الكوادر البشرية، وفق ما يتناسب مع قدراتها. كذلك، فقد جاءت المدرسة الكلاسيكية مطورةً للممارسات الإدارية؛ اعتمادًا على الأساليب العلمية في التعامل مع الموارد البشرية، ووسائل الإنتاج، وطبيعة العمل. وقدمت، في ذلك، بعض المفاهيم الإدارية الجيدة، والجديدة على الفكر، والممارسات الإدارية في ذلك العصر، مثل: التخطيط، واتخاذ القرارات، والتوجيه، والرقابة، والتنظيم؛ والتي تعد من أسس الوظائف الإدارية في المدارس الحديثة. (15: 35-36)

هذا، وقد قامت المدرسة الكلاسيكية، على مجموعة من المبادئ الأساسية، والتي شكلت مجموع النتاج الفكري والفلسفي لرواد هذه المدرسة. ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي: (437: 84) و (412: 514-515)

1. **التركيز على الكفاءة:** ركزت المدرسة الكلاسيكية على تحسين كفاءة المنظمات، من خلال تبسيط المهام قدر الإمكان؛ لتقليل الهدر في الوقت. وشددت على اختيار الموظفين بناءً على مهاراتهم، وخبراتهم لأداء المهام؛ لزيادة الإنتاجية. باعتبارها الهدف الأساسي والأسمى للإدارة.

2. **الهيكل الرسمي:** اعتبرت المدرسة الكلاسيكية أن الهيكل الرسمي للمنظمة، وسلسلة القيادة المحددة، ضروري لتحقيق الكفاءة التنظيمية. كما ركزت تلك المدرسة على تحديد مهام الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية، وقدمت في ذلك أشهر مبادئها الإدارية، والتي تشمل: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة.

3. **تقسيم العمل:** تعمل المدرسة الكلاسيكية على تحليل العمليات الإدارية، وتطوير طرق فعالة لإدارة الموارد البشرية، وتحقيق التنسيق والتنظيم الأمثل. وتعتبر التقسيم الوظيفي، والتخصص في العمل، وتصميم الوظائف، وتدريب العمال مبادئ أساسية؛ تهدف إلى تعظيم الكفاءة، ورفع الإنتاجية.

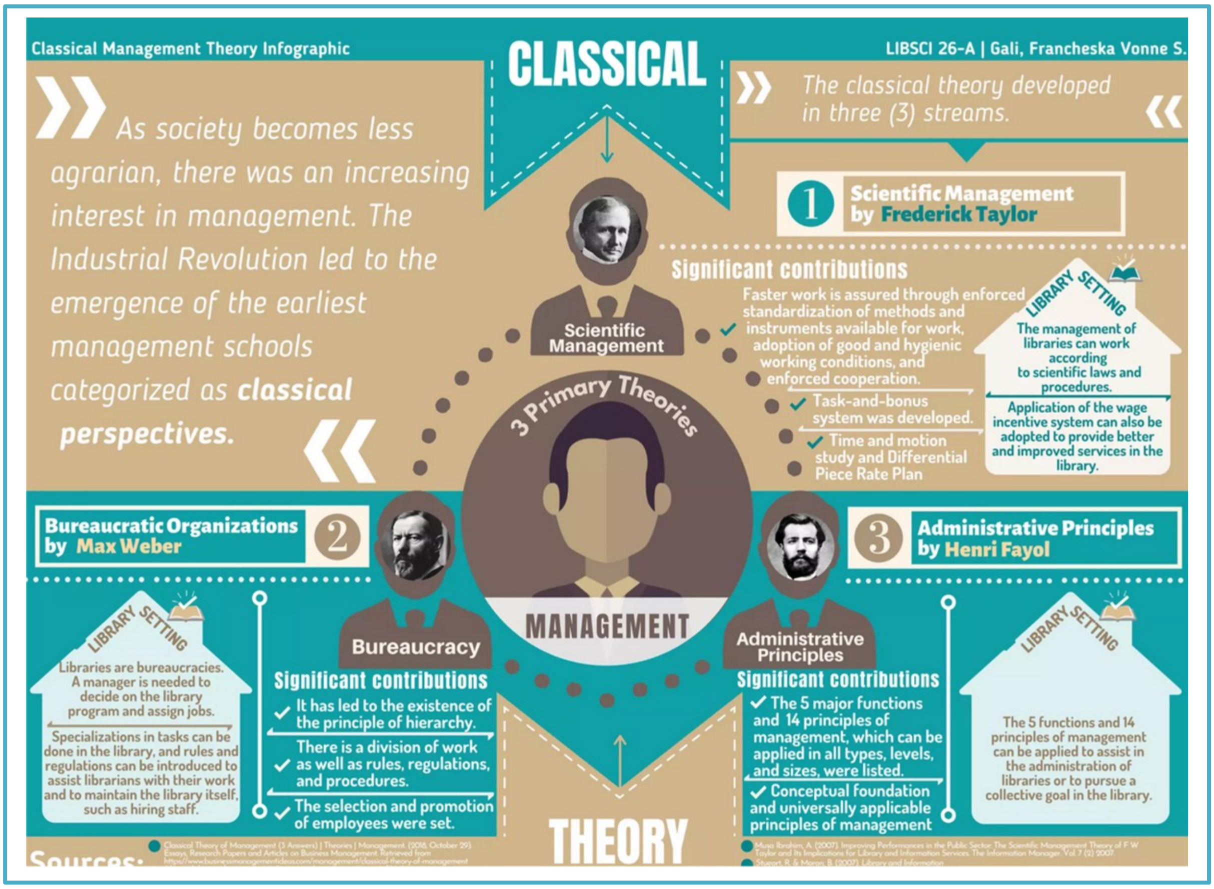
4. **مركزية السلطة والتابعة:** ركزت المدرسة على أهمية السلطة، والمتابعة، والمراقبة الإدارية في إدارة المنظمات، ووضعت مبادئ للسلطة والمسؤولية، وحصرت عملية اتخاذ القرار على فرد أو عدد قليل من الأفراد المعتمدين.

5. **الحوافز المالية:** نظرت المدرسة الكلاسيكية إلى الموظفين على أنهم لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والنفسية لا تلعب دورًا كبيرًا في تحفيزهم. لذلك بنت تلك المدرسة قناعتها على أن الحوافز المالية، والمنافع المادية، هما الدافعان الأساسيان للعاملين، من ثم ركزت على بناء نظام الأجور حسب حجم الإنتاج.

وتأكيدًا على مبدئ مركزية السلطة؛ قصُرَت المدرسة الكلاسيكية المهارات الإدارية، ورسم السياسات التنفيذية، واتخاذ القرارات على المستويات العليا في الإدارة، باعتبارها مهارات نوعية تخصصية، لا يستطيع كل الأفراد القيام بها، بينما تقوم باقي الوحدات الإدارية بالمنظمة، بتنفيذ التوجهات الصادرة لهم من السلطات العليا. ويؤمن أصحاب تلك المدرسة أن "الرجل الاقتصادي" هو ذلك الإداري الذي يسلم بشرعية السلطات في الإدارة العليا، ويعمل وفق درجة عالية من الولاء التنظيمي، متسمًا بالعقلانية والدافعية الذاتية؛ لتحقيق المصلحة العليا للمؤسسة. (52 :202).

وقد ركز فلاسفة المدرسة الكلاسيكية على وضع الأيديولوجيات التنظيمية، وعلى السمات الشكلية للمنظمة، وأوصوا المدراء بما يجب اتباعه لإدارة المنظمة بفاعلية، إلا أنهم لم يجروا التجارب، والملاحظات الإدارية الكافية؛ للوقوف على جدوى تلك الفلسفات، والاقتراحات المتوقعة- لا سيما على المدى الطويل. (320: 02)

وتضم المدرسة الكلاسيكية ثلاث نظريات إدارية أساسية، وهي: النظرية البيروقراطيةBureaucratic Theory، ورائدها ماكس ڤيبر Max Weber (1864-1920م). ونظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية Administrative Principles Theory،



شكل رقم: (5) نظريات المدرسة الكلاسيكية المصدر: SlideShare

لرائدها ومنظرها، هنري فايول Henri Fayol (1841-1925م)، ونظرية الإدارة العلمية ودراسة بيئة العمل Scientific Management Theory، لأبي الإدارة العلمية ورائدها- رجل الصناعة الأمريكي؛ فردريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (1856-1915م). (515: 08-09)

أولًا: النظرية البيروقراطية

نشأت النظرية البيروقراطية، والتي أحيانًا ما يطلق عليها اسم: النموذج العقلاني القانوني "Rational-Legal Model" أو النموذج المثالي "Ideal Model" على يد عالم الاجتماع، والمؤرخ، والمشرع الألماني ماكس ڤيبر Max Weber، والذي عاش في الفترة (1864-1920م)، متأثرًا بروح الانضباط، والهرمية الإدارية، للحياة العسكرية التي قضاها في الجيش الألماني، كضابط احتياط مشرف على المستشفيات الميدانية خلال الحرب العالمية الأولى. وقد وُلُد ماكس ڤيبر في 21 أبريل 1864م، في إرفورتErfurt، بروسيا Prussia (ألمانيا حاليًا). وكان والده سياسيًا ليبراليًا، وعضوًا في منظمة الليبراليين الوطنيين، أما والدته فقد ربت ڤيبر على المبادئ والتعاليم الدينية الصارمة، وتميزت الحياة الأسرية لڤيبر بالتشدد الأسري والصراعات بين والديه، مما أثر على تربيته، وأزكت من الصراعات الداخلية التي أثرت على شخصيته. وبدأ ڤيبر رحلته الأكاديمية في جامعة هايدلبرغ Heidelberg عام 1882م، قبل أن يتجه لدراسة القانون والتاريخ الاقتصادي في جامعة برلين. وفي عام 1893م، تزوج من ماريان شنيتجر Marianne Schnitger، وبدأ تدريس القانون في جامعة برلين. وساهمت أخلاقيات العمل المنضبطة التي يتمتع بها ڤيبر، وتألقه الفكري في دفع تقدمه المهني السريع. واشتهر ماكس ڤيبر بإسهاماته في علم الاجتماع والاقتصاد السياسي؛ حيث تقدم أطروحته: الأخلاق البروتستانتية "Protestant ethic"، ربطًا فريدًا بين البروتستانتية والرأسمالية، وأفكاره حول البيروقراطية. هذا، وقد وضعت أعمال ڤيبر الأساس لتخصصات العلوم الاجتماعية الحديثة مثل علم الاجتماع، وشكلت كتاباته المنهجية هوية العلوم الاجتماعية الحديثة كمجال متميز للبحث. (249: 304)



Max Weber (1864-1920)

على الرغم من أن المدلول الأساسي لكلمة البيروقراطية تفيد الكفاءة الإدارية للمنظمة، غير أن هذا المعنى أُسيء استخدامه، ووضع في غير موضعه؛ فقد درج استخدام هذا المفهوم من الناحية الاجتماعية، كمرادف لمعاني الكسل، والتراخي، واللامبالاة، والتعقيد الإداري غير المبرر. وأصل كلمة "بيروقراطية" يرجع للكلمة الإنجليزية "Bureaucracy"، والتي اشتقت بدورها من الأصل الإغريقي من كلمة (KRATIA)، ومعناها القوة. أما في اللغة الفرنسية، فتتركب من مقطعين، وهما: (Bureau) بمعنى مكتب، والآخر (Cracy) بمعنى الحكم. وعلى هذا، تستخدم كلمة البيروقراطية- اصطلاحًا، بمعنى حكم المكتب، أو حكم أصحاب المكاتب. (278)

وتدور الفكرة الأساسية للنظرية البيروقراطية، حول دراسة المنظمة كنسق مؤسسي مغلق على ذاته؛ لا تؤثر في بيئتها الخارجية، ولا تتأثر بها. وتهدف البيروقراطية إلى الوصول لأقصى كفاءة إدارية ممكنة للمنظمة؛ عبر تقسيم العمل، والتخصص الوظيفي، وتدرج السلطة، والالتزام الحرفي بالتعليمات. (145: 33)

والإدارة البيروقراطية- في جوهرها، تعني في الأساس قيام إدارة المنظمة بممارسة مهام عملها على أساس مجموعة من المجالات العلمية، والمعرفية، والتي تشمل: التدريب المتخصص، والخبرة الفنية، والمؤهلات المعتمدة، والكفاءة المهنية. تلك المجالات تعمل في بيئة وظيفية، تحكمها هياكل السلطة الرسمية، والتسلسل الهرمي للسلطات الإدارية، وتوثيق العمل، والقواعد المحددة بوضوح، والقابلة للتنفيذ. وتؤدي الإدارة البيروقراطية وظائفها، ومهامها وفق مجموعة من الإجراءات المؤسسية، التي تفصل المستويات الإدارية، عن المستويات التشغيلية في المنظمة. (385: 106)

ورأى ماكس ڤيبر أن البيروقراطية هي أفضل الطرق العقلانية للسيطرة، والرقابة على العاملين؛ لذلك، قام بتنظيم المناصب الإدارية وفق تدرج هرمي، يضمن تقسيم العمل، وفق تسلسل واضح، ومحدد، للمسئوليات والواجبات. ووفق هذا التقسيم، تخضع الإدارات الدنيا لرقابة، وإشراف الإدارات التي تعلوها في التوزيع والهيكل الإداري. ويؤكد هذا الاتجاه على ضرورة أن يفصل العامل بين عمله الرسمي، وحياته الشخصية، وعلى العامل أن يكرّس، ويطوّع أهدافه وطموحاته الشخصية؛ لتحقيق أهداف العمل. وحسب النظرية البيروقراطية، فإن الوظيفة المكلف بها العامل هي كل حياته العملية، وشاغله الرئيسي، ويتم اختيار الموظفين، لتقلد تلك الوظائف، وفق مؤهلاتهم الفنية، ويتم ترقيتهم حسب الأقدمية في شغل الوظيفة، أو حسب ما يحققه الموظف من تقدم مهني في مسيرته الوظيفية. (380: 32-33)

ويُقدم ماكس ڤيبر رؤيةً فريدةً للعمل الإداري، حيث يؤمن بأن هذا العمل يقوم على مجموعةٍ من القواعد والقوانين المُنظَمة هرميًا، والتي تعكس تقسيم العمل والمهام بين المستويات الإدارية المختلفة. ووفقًا لنظريته، يعتمد الأداء الإداري الفعال على مبدأي العقلانية والكفاية. ووفقًا لمبدأ العقلانية "Rationality"، فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد جميع النشاطات، والسلوكيات داخلها. ويجب أن تتجه جميع هذه الأنشطة والممارسات الإدارية نحو تحقيق أهداف المنظمة. أما مبدأ الكفاءة،"Efficiency"، فيشير إلى ضرورة وجود تناسب بين الجهد، والتكلفة، والوقت المبذول لتحقيق الأهداف؛ بحيث لا يتم إنفاق موارد زائدة عن الحد المطلوب. وتفترض نظرية ڤيبر أن الطبيعة البشرية تميل إلى الفوضى والانفعال، وبالتالي فإن وجود هيكل إداري صارم هو أمر ضروري للحفاظ على النظام، وتحقيق الأهداف التنظيمي، حيث إن الأفراد داخل المنظمات لا يتصرفون بعقلانية دائمًا، بل قد تكون عواطفهم، واعتباراتهم الشخصية هي الدافع الرئيسي لأدائهم وممارساتهم في العمل. وبالتالي، فإن الاعتبارات الموضوعية، والعقلانية، ومصلحة العمل، قد لا تكون من العوامل المهيمنة في أداء العمل، ولا من الأهداف التي يحرص العامل على تحقيقها. لذلك، يؤكد ڤيبر على أهمية التنظيم الهرمي، وتقسيم العمل الواضح في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وحجته في هذا هي أن وجود مثل تلك القواعد والإجراءات المكتوبة، توفر إطارًا ثابتًا، يمكن من خلاله مراقبة أداء الأفراد، وضمان امتثالهم للمعايير المحددة. (397: 126-127)

ويرى أنصار النظرية البيروقراطية أن السلطة القانونية العقلانية، المرتبطة بالإدارة البيروقراطية، هي الشكل الحديث للإدارة المقبولة والفاعلة. ويعتمد هذا النوع من الإدارة على "السلطة العقلانية"؛ أي العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وفق قوانين، وإجراءات منطقية تعتمد على التفكير العلمي والعقلاني، وليس وفق هوى ورغبات الأفراد المخولين بالسلطة. وبناء عليه، فإن التعليمات الصادرة عن أصحاب السلطة القانونية، تُعد مبررة إداريًا حسب القواعد التنظيمية، التي يتم سنها وفقًا للإجراءات، والأعراف الرسمية. وتتميز السلطة القانونية العقلانية بوجود طاقم إداري منظم، على شكل هيئة بيروقراطية، ليس لها ولاء شخصي محدد للسلطات الحاكمة. ويتم تعيين هؤلاء المسؤولين البيروقراطيين على أساس المؤهلات الفنية، ويعملون ضمن مجال تخصص محدد، ويتوقع منهم أن يؤدوا واجباتهم بطريقة محايدة وموضوعية، في

بيئة عمل تحكمها الشفافية، وسيادة القانون. (477: 111)

ومن هذا المنطلق، فإن البيروقراطية- بالنسبة لڤيبر وأتباعه، أساسية لعمل جميع المنظمات الحديثة؛ حيث إن طبيعة الاتجاه البيروقراطي، وما يُلزِمه من وجود القواعد المكتبية، وفرض الأهداف، وترسيم حدود السلطة غير الشخصية، تتضافر معًا؛ لتحقيق الرؤى والأهداف التنظيمية. ويرى ڤيبر، كذلك، أن النظام البيروقراطي لا يعد رفاهية تنظيمية أو نافلة إدارية؛ إنما هو البديل الوحيد، والمقبول عمليًا عوضًا عن الإدارة التقليدية، والإدارة الكاريزمية، ولا يمكن اعتبار أي من النظامين الأخيرين شكلًا حديثًا للإدارة، يتوافق مع احتياجات، وطبيعة الإدارة منذ نهايات القرن الثامن عشر. ويعتبر ڤيبر النظام البيروقراطي في الإدارة يعد أكثر النظم الإدارية عدالة وعقلانية؛ حيث يتم- حسب النظام البيروقراطي في الإدارة، اختيار وتعيين الموظفين الإداريين وفق قدراتهم، ومؤهلاتهم الشخصية، وما لديم من مَلَكات ومواهب تضيف للعمل، دون النظر لأي اعتبارات أخرى. (521: 335)

1. خصائص المنظمة البيروقراطية:

لكي تتمكن المنظمة البيروقراطية الفعالة من الربط بين ما تقوم به من أنشطة وممارسات (السلطة القانونية)، والأهداف التي تسعى لتحقيقها (العقلانية)، بأقل تكلفة من الجهد والوقت والمال (الكفاءة)، يجب أن تتوافر في تلك المؤسسة-حسب فلسفة هذه النظرية، الخصائص التالية: (137: 51-52)، و (236: 13)

1.1 ***هرمية السلطة:*** وهي توزيع الوظائف على شكل هرمي؛ ابتداءً بالإدارة العليا في قمة الهرم، ووصولًا للإدارة التنفيذية في سفح الهرم، مرورًا بالإدارة الوسطى. وتعمل كل إدارة وفق نظام محدد من الحقوق والوجبات، وتخضع لسلطة ورقابة الإدارة التي تعلوها.

1.2 ***سيادة القوانين والأنظمة:*** حيث إنها تحكم العلاقات بين الأفراد، والعاملين في المؤسسة.

1.3 ***التوثيق:*** تدوين جميع أنشطة وأعمال المؤسسة في سجلات خاصة بها.

1.4 ***التخصص:*** كل فرد يؤدي عمله وفق مجال تخصصه، منعًا للازدواجية، ورغبة في مزيد من الإتقان في العمل.

1.5 ***الموضوعية:*** يقوم العمل على العلاقات الرسمية بين الأفراد، بعيدًا عن الجانب الشخصي.

1.6 ***ضبط المصادر:*** يقتصر حق التصرف في موارد المؤسسة على الأفراد المخولين بذلك دون غيرهم.

1.7 ***السرية:*** معلومات وتقارير المؤسسة لا تتاح إلا لقلة من الموظفين؛ حفاظًا عليها من الإفشاء، وسوء الاستخدام.

1.8 ***التوجيه الوظيفي:*** يتم التوظيف على أساس المؤهلات، وتمنح الترقيات بناءً على الأداء والأقدمية.

1.9 ***إنهاء الخدمات:*** يتم حماية العاملين من الفصل التعسفي؛ بغية أن يؤدي ذلك إلى مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، والأمن الوظيفي. (407: 22)

1.10 ***التركيز على وسائل الإدارة:*** تركز البيروقراطية على الوسائل المادية للإنتاج، والتي تتم تحت بصر ورقابة السلطات الإدارية في المنظمة. (532: 103)

وحسب الإدارة البيروقراطية، فإن التسلسل الهرمي للسلطة هو وسيلة لتنظيم، وتنفيذ عمل المنظمة المعقد، وهو بذلك، أداة أو آلية إدارية تنظيمية لتحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة، وليس إطارًا شكليًا أو هدفًا في حد ذاته، وإنما جدواه تنبع مما يقوم به من دور في تحديد الواجبات والمسؤوليات، والحفاظ على استقرار وتماسك المنظمة. ولضمان فاعلية، وكفاءة هذا التسلسل الهرمي، يقوم صناع السياسات بتحليل خصائص الأنشطة التي يجب القيام بها، لتحقيق الأهداف العامة، واختيار الأدوات الأكثر ملاءمة لتحقيقها. وتعتبر البيروقراطية هي الشكل الأكثر تفصيلًا، والنموذج الأمثل، للإدارة المنظمة هرميًا. (411: 229) إن هذا التسلسل التي ركزت عليه البيروقراطية، يعتبر من أكثر نظم الإدارة

فاعلية؛ في تحديد المسئوليات، والمهام، وتوزيع الأدوار في عمل المنظمة- لاسيما إذا اتصف بالمرونة في الاتصال ثنائي ، ومتعدد الاتجاهات بين المستويات الإدارية المختلفة.

لقد سعت النظرية البيروقراطية إلى التركيز على العمل، وتنظيمه، وتحديد العلاقات بين العاملين، والإدارات المختلفة، وفق أسس وقوانين واضحة؛ تهدف إلى رفع كفاءة العاملين، وزيادة الإنتاجية، والدقة في الأداء. وتقدم نظرية ڤيبر نموذجًا فكريًا وإيجابيًا -إذا أمكن تحقيقه بشكله النموذجي في الواقع. ولكن بعض الصفات البيروقراطية قد تسبب مشكلات رئيسية لبعض المنظمات تحت ظروف معينة. فإذا كانت القواعد والتعليمات الرسمية ضرورية، ومهمة لتنظيم العمل والعلاقات والسلوك الإداري، إلا أن الالتزام الشديد بها، قد يؤدى الى اعتبارها ذات أهمية بحد ذاتها، وليست وسيلة للوفاء بالمتطلبات الوظيفية. (182: 22) ويصبح الأمر مأساويًا، عندما يحرص الموظفون على الاهتمام بالشكل دون المضمون؛ والحرص على المظهر دون الجوهر، والتمسك بالقواعد والتعليمات، حتى لو لم تعد مجدية أو مناسبة. على حساب "العقلانية" و "الكفاءة". حينها تصبح البيروقراطية عبئًا على أي منظمة، ومصدرًا لعرقلة العمل، واستنزاف الموارد دون جدوى. ولعل هذا السلوك-الحرص على الشكل دون المضمون، هي اللعنة التي أجهزت على النظرية البيروقراطية.

ولهذا، لم تخل تلك النظرية من النقد، والتمحيص، بين مدح المؤيدين، وقدح المعارضين؛ حيث سعى كل فريق لتقديم وجهة نظره، ممهورة ببراهينه التي تدعم منطقه، ما بين إشادة بإيجابيات لها محمود الأثر على أدارة المنظمة، ولمز بسلبيات أعاقت العمل، وأضعفت روح المبادرة، والإبداع الذاتي لدى العامل. ويمكن عرض رأي كل حزب في الفقرات التالية.

2. إيجابيات النظرية البيروقراطية:

إن البيروقراطية، في شكلها النموذجي، لها العديد من الإيجابيات، والمميزات التنظيمية. فقد قدم ڤيبر، في نظرية البيروقراطية، فكرة الإدارة العامة المتميزة والمهنية، التي يتم انتقاء وتعيين أفرادها بموضوعية مهنية على أساس الجدارة الوظيفية، والحياد المهني المجرد، والذين يبقون في مناصبهم بغض النظر عن التغييرات في الحكومة، أو الولاء السياسي والفكري لهؤلاء الأفراد. إن اختيار عناصر الإدارة البيروقراطية، وفق هذه المبادئ، قد طبق وبامتياز مبدأ تكافؤ الفرص، والعدالة التنظيمية. والأهم من ذلك، أنه كلف بمهام الإدارة الأحق بها والأقدر على تحمل مسئوليتها، وحرر المنظمة من نير الإدارة التقليدية، المحكومة بالأعراف أو الموروثات الاجتماعية، والإدارة الكاريزمية، الذي تدور فيه المنظمة بكل ما فيها حسب فكر، ورأي رجل واحد. (374: 20) ولعل أبرز ما أسهمت به النظرية البيروقراطية من إيجابيات، حسب ما قدمها "ماكس ڤيبر" من وجهة نظر مؤيديها ما يلي: (532: 97)

2.1 تدرج السلطات: يعمل على تسلسل القيادة، والمسئولية المباشرة لكل إدارة عن مهامها، وأعمالها. وزيادة قدرة المؤسسة على المراقبة وضبط العمل.

2.2 تقسيم العمل: توزيع وتقسيم العمل على العمال وفق قدراتهم؛ لضمان كفاءة الأداء، يجعلهم أكثر خبرة، وأكثر إتقانًا لمهامهم الوظيفية.

2.3 القواعد والقوانين: العمل وفق قواعد وقوانين تسري على الجميع، يقلل من الاجتهادات الشخصية، والعشوائية، والارتجال في العمل.

2.4 سرعة الإنجاز: في حال تحقق الشكل المثالي للبيروقراطية، تعتبر أسرع وأسلم الوسائل في إنجاز العمل المطلوب؛ بسبب وضوح الإجراءات، وتقسيم المهام، وتوزيع المسئوليات.

2.5 التنظيم: يمكن للبيروقراطية أن تنظم العمل، وتنسقه- سيما في المنظمات الكبيرة، بما يحقق كفاءة العمل، ووضوح مهام، وواجبات، ومسئوليات كل فرد.

2.6 **صنع القرار:** التحديد الموضوعي والعقلاني لكيفية صنع واتخاذ القرارات، يجعل المنظمة أعلى إنتاجية، وأكثر استقرارًا، وقدرة على مواجهة المتغيرات والمستجدات الطارئة. (4 :254)

2.7 **تعزيز سيادة الدولة:** إن البيروقراطية، من المنظور التاريخي والتجريبي، قد تكون الوسيلة، التي لا مفر منها، لفرض سيادة الدولة، وتعزيزها في المجتمعات الحديثة. إن تضخم البنية السكانية، وتعقد تركيب المجتمعات المعاصرة، يزيدان من المتطلبات التنظيمية على إدارة الدولة، مما يستلزم بدوره توسيع، وتمايز الجهاز الإداري، وتعدد مستوياته، والتخصص الدقيق في وظائفه. (248: 76)

3. سلبيات النظرية البيروقراطية:

رغم ما حظيت به النظرية البيروقراطية من إيجابيات، إلا أن لها بعض السلبيات؛ ولعل أبرز سلبيات البيروقراطية هي ضعف قدرتها على التكيف مع التغيرات الاجتماعية والإدارية المتتابعة. لقد أتت البيروقراطية مركزة، ومشددة على التنظيم الرسمي للمنظمة، وتقسيم إداراتها. ومع هذا، لم تقدم آليات عملية؛ لتجاوز ما يطرأ من خلافات وتعارض بين المستويات الإدارية المتنوعة. وبالنسبة للعامل، فقد نظرت إليه كأنه آلة؛ فأهملت تنميته، وتطويره، واعتمدت في إدارته على المتابعة والرقابة، بدلًا من التشجيع والتحفيز. وفيما يتعلق بترقية العمال، فقد شاب الأمر بعض الضبابية، حيث وجد ثمة خلط بين الأقدمية، والكفاءة كمعيار للترقية. (186: 19)

وأصبحت أوجه القصور في الإدارة البيروقراطية، أكثر وضوحًا في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين. فخلال هذه الفترة، ووفق التجارب الإدارية المتنوعة، تبين أن الهياكل الهرمية، ليست بالضرورة هي الأكثر كفاءة بين المنظمات؛ عند مقارنة المخرجات بالمدخلات. قد تكون البيروقراطية مثالية؛ لفرض النظام، وبسط السلطات، ولكن ليس بالضرورة للإدارة. فإذا كان النموذج المثالي للبيروقراطية يسمح بالثقة في آليات الإدارة، فإن هذا عادةً ما يكون بطيئًا ويتحقق على حساب سرعة الإنجاز. وإذا كانت البيروقراطية تضمن تقنين الإجراءات، والممارسات الإدارية، فإن هذا يأتي على حساب وأد روح الابتكار والمبادرات الخلاقة لدى الأفراد. ومع اضمحلال العصر الذهبي للبيروقراطية، واجهت تلك النظرية انتقادات متزايدة في معظم البلدان المتقدمة، كان أبرزها: أن نموذج السلطة القانونية كان دائمًا يمثل مشكلة في ضمان المساءلة الحقيقية. وقد صاحب ذلك التراجع عالميًا في الاعتقاد بأن نظرية البيروقراطية تستطيع أن توفر الكفاءة التقنية في الإدارة، والتي اعتقد ڤيبر أنها تقدمها. كذلك، شاع الاعتقاد بأن فكرة البيروقراطية بأكملها تعد شيئًا يسلب الحرية، وغير فعال مقارنة بديناميكيات السوق، واحتياجات الحياة العملية. (374: 32)

وعلى الرغم من أن ڤيبر قد اعتبر البيروقراطية أعلى شكل من أشكال التنظيم، إلا أنها تعرضت للانتقاد بسبب من أنتجته من حالة الجمود الإداري، والافتقار إلى المبادرة الذاتية، وغلبة الروتين، وتدني مستوى الأداء، وقلة الكفاءة، وجميعها أمراض يُعتقد أنها مستوطنة في هيئات القطاع العام. وفي الواقع، تعتبر كلمة "البيروقراطية" اليوم مرادفًا لعدم الكفاءة، وتعسف الإجراءات الإدارية. ويضاف إلى ذلك مشكلتان أساسيتان تقودان النظرية البيروقراطية من الأساس، أولهما: تدور حول العلاقة الإشكالية بين البيروقراطية والديمقراطية. فرغم زعم ڤيبر أن البيروقراطية والديموقراطية حليفان استراتيجيان؛ تضمن الأولى بقاء الثانية، إلا أن البيروقراطية أضحت في ظل عملها الشكلي أصبحت مقيدة ومكبلة للديموقراطية بكافة أشكالها. وثاني تلك الإشكاليات، يأتي من أن هيكل وإدارة النموذج البيروقراطي قد عفا عليه الزمن، وأضحى بحاجة إلى إصلاح جذري، بسبب مشاكل في مفاهيم البيروقراطية، والتنظيم البيروقراطي. وقد تكون للبيروقراطية الرسمية مزاياها، ولكنها مع الزمن قد حولت الموظفين لخوادم للوقت بدلًا مبدعين، وأصبحت تشجع المسؤولين على تجنب المخاطرة بدلًا من المخاطرة، وإهدار الموارد النادرة، بدلًا من استخدامها بكفاءة. (263: 140)

ويضاف إلى السلبيات السابقة، ما يتعلق بالتنظيم الهرمي وتسلسل السلطة. فغالبية المنظمات سواء المنظمات العامة، أو منظمات الأعمال قد لا تحتاج إلى التنظيم البيروقراطي، أو على الأقل بالمعنى الهرمي الصارم. فبالنسبة لبعض المهام، قد يكون نموذج الإدارة اعتمادًا العلاقات الشخصية، وبدون تسلسل هرمي أكثر كفاءة. لذلك، أتت الأشكال الأحدث للإدارة مركزة على تحقيق النتائج؛ والوصول بكفاءة للأهداف في بؤرة الاهتمام التنظيمي، وواضعة الشكل التنظيمي في الأهمية الثانوية للمنظمة. (410: 234)

ولم تقتصر سلبيات النظرية البيروقراطية عند تطبيقها في الحياة التنظيمية، على الجوانب سالفة الذكر وحسب، بل تجاوزتها إلى سلبيات أخرى، لعل من أهمها: (594 :389)

3.1 **غلبة الروتين**: وذلك نظرًا لتعقد، وتشابك المستويات الإدارية، والخوف من المسئولية.

3.2 **نقص الولاء التنظيمي**: قلة شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة.

3.3 **ضعف الجانب الإنساني**: أعلت البيروقراطية من قيمة العمل، والمنظمة، والإجراءات والقوانين، على حساب الجانب الإنساني للعامل.

3.4 **التمسك الأعمى بنصوص القانون**: قلل ذلك من استثمار المواهب والقدرات الفردية للعاملين؛ حين لا يمكن استثمارها وفق قوانين المنظمة، الأمر الذي يحد من تطوير المنظمة، ونمو العاملين مهنيًا. كذلك، فإن التمسك الأعمى بالقوانين، يجعل العاملين أكثر مقاومة للتغير والتطوير. (432: 603)

3.5 **شرود المنظمة عن أهدافها**: وتلك هي آفة البيروقراطية؛ حيث إن التوزيع الهرمي للسلطات، وزيادة التفرع في التخصصات، واعتبار القوانين واللوائح هدفًا في حد ذاتها- وليست وسيلة، يؤدي ذلك إلى تشتيت الجهود، والاهتمام بشكل العمل لا بمضمونه، وبعد الأداء والنتائج عن الأهداف. (286: 70-71)

3.6 **ضعف الفاعلية**: تحد البيروقراطية من فاعلية المنظمات الحديثة- لو أخذت بها؛ وذلك لاختلاف الظروف، والأهداف، والثقافات، والمداخل الإدارية، للمنظمات الحالية، والتي تركز قدرة المنظمة على سرعة التغيير، استجابة لعصر دائم، وسريع التغير.(432: 605)

3.7 **الأقدمية**: اعتبار تاريخ الالتحاق بالعمل معيارًا للأقدمية، يفوت فرص الاستفادة من أصحاب الكفاءات، ويجعل ولاء الفرد موجهًا نحو كيفية الاحتفاظ بوظيفته، وليس لمصلحة المنظمة. (407: 23)

إن الحكم على النظرية البيروقراطية، سواء سلبًا أو إيجابًا، يجب ألا يكون بأثر رجعي، وألا يخرجها من سياقها التاريخي، والاقتصادي والاجتماعي الذي نشأت فيه. ويجب أن يراعي أن البيروقراطية- بخصائصها المتنوعة، أتت استجابة مبكرة للمشاكل والتعقيدات، التي واجهت الإدارة في أعقاب الثورة الصناعية؛ حيث سعت البيروقراطية إلى رفع كفاءة المنظمة، وزيادة ربحيتها؛ عبر تقليل تكاليف تقديم الخدمات، وإضفاء الشرعية، والموضوعية، والنزاهة، والاتساق في أداء وظائف الإدارة العامة. (252: 277)

وأنصافًا لنظرية البيروقراطية؛ حسب ما قدمها ماكس ڤيبر، فإنها تعد نظرية مُهمّة وفريدة من نوعها؛ تُقدّم تحليلًا شاملًا لخصائص المنظمات البيروقراطية وكيفية عملها. وعلى الرغم من مزاياها وعيوبها، لا تزال البيروقراطية نموذجًا تنظيميًا شائعًا يُستخدم في مختلف القطاعات. والحكم العادل على نظرية البيروقراطية يجب ألا يحملها مساوئ التطبيق؛ فالنظرية البيروقراطية في صورتها النموذجية أثبتت، ولم تزل، فاعلية وكفاءة في التطبيق، خاصة في منظمات الإدارة العامة على المستويات القومية للبلاد. بل والأهم من ذلك، أنها ما برحت قادرة على التعامل مع العديد من المواقف الإدارية المتعددة. ولعل الوهن الذي أصاب هذه النظرية وأودى بها إلى مرحلة الاحتضار خلال النصف الأخير من القرن العشرين،

لم يأت من النظرية ذاتها، بقدر ما أتى من سوء الممارسات لمنفذي ومطبقي تلك المبادئ ميدانيًا. والفجوة بين النظرية والتطبيق أمر ليس بجديد على العمل والممارسات البشرية.

وكذلك، فإن الموضوعية والأمانة المهنية في تقييم البيروقراطية تحتم على صاحبها ألا يخرج النظرية من سياقها الثقافي، ويبعدها عن أهدافها التي وضعت لأجلها، وتدعوه أن يضع في حسبانه أن تلك النظرية- في أساسها، هي نظرية وصفية، وليست نظرية معيارية. بمعنى آخر، لم يصف ڤيبر كيف يجب أن تكون المنظمات البيروقراطية، بل كيف هي في الواقع. كذلك، فقد تأثّرت نظرية فيبر بالعديد من العوامل، بما في ذلك تجاربه الشخصية، وملاحظاته للمجتمع الأوروبي في أوائل القرن العشرين. ولعل الجدل القائم والنقاشات المتجددة بين العلماء والباحثين، ومحاولة الكثير من الباحثين والمفكرين الخروج بنظرية منقحة للبيروقراطية، تحت مسمى البيروقراطية الجديدة، لهم خير دلائل على أهمية البيروقراطية واستمراريتها.

4. تطبيقات النظرية البيروقراطية في الإدارة التربوية:

بالنظر إلى أدبيات النظرية البيروقراطية، والإدارة التربوية المعاصرة، يتبين وجود تأثير للفكر البيروقراطي، سواء سلبًا أو إيجابًا على الإدارة التربوية. فالبيروقراطية رغم أنها ليست النظرية الإدارية الوحيدة العاملة في ميدان الإدارة التربوية، إلا أن لها تأثيرات قد تفوق نظيراتها- لاسيما في نظم التعليم قبل الجامعي العربية، والإقليمية. ويمكن استعراض هذه التأثيرات في المجالين التاليين:

4.1 التأثيرات الإيجابية:

4.1.1 **هرمية السلطة**: تعد الإدارة التربوية حالة وثيقة الصلة بهرمية السلطة التنظيمية؛ نظرًا لأهمية النظام التعليمي التي تعمل عليه تلك الإدارة. إن حساسية النظام التعليمي مجتمعيًا، وكبر واتساع مجاله بشريًا وجغرافيًا، وتعدد مجالاته وأهدافه المعرفية والخلقية والسلوكية، يحتاج إلى إدارة بقدر هذا النظام من الأهمية والكفاءة. وإن الإدارة التربوية، المسئولة عن مثل هذا النظام، يجب، وللضرورة العملية، أن تتعدد مستوياتها الإدارية، وألا تحصر أو تقتصر السلطات على مستوى دون الآخر؛ بل توزع على حسب الصلاحيات في كل مستوى إداري، وفق ما تقتضيه طبيعة المستوى ودوره.

4.1.2 **التخصص في العمل**: تعمل الإدارة التربوية وفق مبدأ التخصص في العمل؛ حيث إن كل من المدراء على اختلاف درجاتهم، والوكلاء، والأخصائيين على تنوعهم، والمشرفين التربويين، والمعلمين، والكوادر الفنية والتخصصية المساعدة، أصبح لهم مجالًا محددًا للعمل، تتحدد فيه مهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم؛ حسب تخصصهم وموقعهم في الجهاز الإداري. إن مثل هذا التحديد للتخصص والواجبات الوظيفية، قلل من الازدواجية في العمل، وحدَّ من تداخل السلطات، ورفع مستوى الكفاءة في إنجاز المهام.

4.1.3 **التوثيق وضبط المصادر**: ساعد تطبيق هذا المبدأ في الإدارة التربوية على تعزيز القدرة على المتابعة والمحاسبة القانونية والمهنية. كما أن اعتماد الاتصالات في الإدارة التربوية على التوثيق، يعزز من شفافية المؤسسات التربوية، ويضمن عدم التهرب من المسئولية.

4.1.4 **الأسس العلمية**: تتبع الإدارة التربوية، حاليًا، الأسس العلمية في الإدارة، التي نادت بها النظرية البيروقراطية؛ سواء في تقنين إجراءات الممارسات الإدارية، أو في ضرورة انتقاء الكوادر الإدارية حسب المؤهلات العلمية، ومهاراتهم، وخبراتهم؛ المسوغة لأداء، وتحمل مثل هذه المسئولية.

4.1.5 **سيادة القانون:** تعمل البيروقراطية وفق مبدأ عمومية وسيادة القوانين داخل الإدارة التربوية؛ حيث يكون كافة العاملين في الميدان التربوي، أمام القانون سواء، مما يعزز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية. كذلك، فإن المرجعية القانونية، تقلل من الذاتية في العمل، وتبعد العمل الإداري عن الأهواء الشخصية، والاجتهادات غير المحسوبة، والارتجال، والعشوائية.

4.2 التأثيرات السلبية:

إذا كان لتطبيق النظرية البيروقراطية بعض التأثيرات الإنجابية على الإدارة التربوية، إلا أن الأمر لا يمنع وجود بعض التأثيرات السلبية. وتلك السلبيات لا تقدح في صلاحية النظرية، ومدى وملاءمتها لبعض الظروف والبيئات الإدارية، وخاصة أن غالبية تلك السلبيات، يمكن إرجاعها- بشكل أو بآخر إلى الخطأ في التطبيق، وليس في جوهر النظرية، ومبادئها النموذجية في الأساس. ولعل أبرز ما يمكن عرضه من هذه السلبيات، ما يلي:

4.2.1 **تعزيز المركزية:** اعتماد الإدارة التربوية المعاصرة في بعض نظم التعليم على مبدأ تسلسل القيادة وما يصاحبه من توزيع هرمي للسلطة، وإن كان يزيد من قدرة الإدارة التربوية من الضبط والسيطرة، إلا أن أيضًا يعزز من مركزية النظام التعليمي، ويحجِّم من صلاحيات القيادات التربوية الميدانية من التعامل مع الطوارئ وفق ما تقتضيه مستجدات الواقع.

4.2.2 **الأقدمية:** على الرغم من أن البيروقراطية قد حددت الصلاحية والأقدمية، كأحد معياري الترقية في الوظائف، إلا أن الغالب في الإدارة التربوية الارتكاز على الأقدمية، وتقديمها على الكفاءة والصلاحية.

4.2.3 **إعلاء قيمة العمل:** ما زالت الإدارة التربوية تتمسك بمبادئ البيروقراطية في إعلاء قيمة العمل، وتقديم مصلحة العمل على العامل، والقيم الإنسانية. وميدانيًا أصبحت عبارة "نظرًا لحاجة العمل" سلاحًا تعسفيًا في يد السلطات التنفيذية، تسكت به صوت أي عامل يحاول أن يقنع قيادته إنصافه من قرار قد يكون جائرًا والنظر إليه بعين العدالة الإنسانية، قبل العمل التنظيمي. وبالطبع كان لذلك أثرًا سلبيًا مباشرًا على العاملين.

4.2.4 **الاهتمام بالشكل على حساب المضمون:** أخذت بعض الإدارات التربوية بالتركيز على القواعد والقوانين العامة للعمل، على حساب تحقيق الأهداف. الأمر الذي قاد بطبعه إلى عرقلة عملية صنع القرار- في بعض الأحيان، وتعقيد الإجراءات الإدارية، وغلبة الروتين، ومن ثم ضعف فاعلية الإدارة التربوية.

4.2.5 **المبالغة في الرسميات:** تأثرت الإدارة التربوية بتعزيز البيروقراطية للرسميات في التعامل والاتصال داخل المؤسسات التربوية، ومن ثم ضعف سلاسة العلاقات الإنسانية الحميدة في العمل. الأمر الذي يقود أحيانًا إلى غياب مناخ الألفة والمودة، وتنامي القلق في التعامل مع الآخر. وتلك مشاعر شديدة الضرر بأي مؤسسة، لاسيما إذا كانت مؤسسات مسئوليتها وواجباتها التربية في المقام الأول.

4.2.6 **الحصانة ضد إنهاء الخدمات:** على الرغم من تخلي الإدارة التربوية عن هذا المبدأ في الآونة الأخيرة، وتوجهها للتعيين بالتعاقد، وليس التوظيف حتى سن التقاعد، إلا أن الإدارة التربوية لطالما طبقت هذا المبدأ البيروقراطي، وعانت من أثاره السلبية، والتي أبرزها: ضعف دافعية العامل للتطوير والتنمية المهنية، تعقد الإجراءات التأديبية والمحاسبية في بعض الحالات، وضعف فاعلية الهيكل الإداري، وضعف القدرة على إيجاد بعض الحلول الجذرية مع بعض العاملين الذين استعصت معهم الطرق العلاجية.

4.2.7 **توحيد الإجراءات:** تقنين الإجراءات وتوحيدها قلل بدورة من الإبداع والابتكار في العمل، وعزز من الجمود التنظيمي، وأضعف من قدرة الإدارة التربوية من التأقلم والتكيف مع مستجدات العصر.

على الرغم من مميزات النظرية البيروقراطية في الإدارة التربوية، مثل: الدقة، والسرعة، والاحتفاظ بالمعرفة، والاستمرارية، والوضوح، والالتزام بالسلطات القانونية داخل المنظمة؛ إلا أن أبرز ما يؤخذ عليها، هو اهتمامها وتركيزها بشكل صارم على الشكل أكثر من الجوهر؛ مما يؤدي إلى التعقيد الإداري، وإهمال المرونة، والميل نحو الجمود، وضعف القدرة على التكيف في البيئات الديناميكية. ومع ذلك، يمكن كسر هذا الجمود من خلال مرونة القوانين واللوائح مع الحفاظ على المبادئ الأساسية للنظرية، والقيام بما يلزم من تنقيح وتدقيق لمبادئ تلك النظرية؛ لتتلاءم مع روح واحتياجات المنظمات في العصر الحالي، لاسيما وأن تلك المنظمات لم تتمكن من التخلي كليًا عن العديد من المبادئ البيروقراطية في ممارساتها الإدارية.

ثانيًا: نظريات الاتجاه الإداري:

شهدت أواخر القرن التاسع عشر، وأوائل القرن العشرين ظهور مجال الإدارة كنظام معرفي متميز، حيث سعى الباحثون والمفكرون إلى تطوير ممارسات فعالة؛ لقيادة المنظمات وإدارتها. وخلال هذه الفترة، ظهرت نظريات إدارية مؤثرة شكلت الفكر الإداري الحديث، ووضعت الأسس لممارسات الإدارة المعاصرة. ومن بين هذه النظريات الرائدة نظريتا الاتجاه الإداري، اللتان تقدمان رؤى ثاقبة حول طبيعة الإدارة، وتوفران إطار عمل شامل؛ لتحسين الكفاءة التنظيمية. ولقد أحدثتا هاتان النظريتان تحولًا كبيرًا في مجال الإدارة، وساهمتا في تحسين أداء المنظمات، وزيادة كفاءتها. وعلى الرغم من ظهور نظريات جديدة وتوجهات متطورة في مجال الإدارة، إلا أن هاتين النظريتين لا تزالان تمثلان أساسًا هامًا في فهم وتطبيق مبادئ الإدارة الفعالة.

وقد بدأ الاتجاه الإداري في علوم الإدارة في الظهور متضمنًا على مدخلين فكريين متزامنين من مداخل الفكر الإداري، وهما: مدخل الإدارة العلمية، لرائده ومؤسسة فردريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor، ومدخل العملية الإدارية لمؤسِسِهِ هنري فايول Henri Fayol. هذا، وقد اتصف هذا الاتجاه بمجموعة من الخصائص، من أهمها: اعتماده على الدراسة التحليلية لمكونات العملية الإدارية وعناصر العمل، واعتماده على التحفيز المادي للفرد كوسيلة وحيدة؛ لتعزيز سلوكه وتحفيزه، كما رأى أصحاب الاتجاه الإداري أن رفع كفاءة الفرد، تتم داخل هيكل تنظيمي رسمي؛ عبر التخطيط، والمراقبة من السلطات الإدارية بالمنظمة. (6: 35) و(56: 23)

وحيث أن الأهداف الرئيسية والأساسية للنظريات الكلاسيكية في الإدارة هي إيجاد "أفضل طريقة" لأداء المهام وإدارتها في المصانع وبيئة الإنتاج، فقد ظهرت نظريات الاتجاه الإداري؛ لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم زيادة كفاءة المنظمة، كهدف أسمى تسعى لتحقيقه. وعلى الرغم من تقاسم كلتا النظريتين لمجموعة معتبرة من الأهداف المشتركة، إلا أنهما تباينتا في رؤيتهما في كيفية تحقيق هذه الأهداف؛ فقد أتت نظرية الإدارة العلمية مركزة اهتمامها على تفاصيل العمليات، ودور الأفراد في تحقيق النتائج، بينما أتت نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية لتركز على المنظمة بأكملها، والعمل على تحسين المبادئ الإدارية، بدلًا من أنظمة العمل. (234: 781)

1. نظرية الإدارة العلمية The Scientific Management:

رغم تعدد رواد نظرية الإدارة العلمية، من أمثال: فرانك جيلبرث Frank Gilbreth (1868-1924م)، وقرينته ليليان جيلبرث Lillian Gilbreth (1878-1972م)، وهنري جانت Henry Gantt(1861-1919م)، فضلًا على هارينجتون إيمرسون Harrington Emerson (1853-1931م)، إلا أن ذكرها ارتبط، في غالبية الأدبيات الإدارية، بالمهندس والمخترع الأميركي فردريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (1856-1915م). (81: 5)

كان فردريك تايلور واحدًا من المُنظِّرين الأوائل للإدارة العلمية. ولِد تايلور في بوسطن Boston، بولاية ماساتشوستس Massachusetts بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1856م، وأمضى القسم الأعظم من حياته يعمل على حل المشكلات الإدارية، والفنية؛ لتحقيق كفاءة أكبر في أرض العمل. وكانت الحلول التي توصل إليها، قد استندت بشكل مباشر على تجربته الشخصية في العمل، أولا كعامل في ورشة، ومن ثم كمدير ميداني. فقد بدأ حياته العملية عاملًا مساعدًا في الأعمال الهندسية. وبعد أن أمضى فترة تدريبه، انتقل إلى شركة ميدفيل للحديد الصلب Midvale Steel، حيث، وخلال عشر سنوات، ترقى من عامل إلى مشرف ورشة. وفي عام 1889م، ترك شركة Midvale Steel ليعمل لدى شركة بيت لحم للحديد الصلب Bethlehem Steel، حيث رسخ أفكاره، وطبق خبراته الأكثر شهرة في تحسين إنتاجية العمل. وقد كان تايلور متحمسًا لنقل أفكاره إلى الآخرين، الأمر الذي حققه من خلال كتاباته، وعلى رأسها كتابه الصادر، قبيل وفاته، عام 1911م باسم: مبادئ الإدارة العلمية "The Principles of Scientific Management". وبعد وفاته بثلاثة عقود، جُمِعت معظم أعماله في كتاب أكثر شمولًا بعنوان: الإدارة العلمية "The Scientific Management"، صدر عام 1947م. (288: 16)

ويُعرف فردريك تايلور بأبي الإدارة العلمية، حيث أثر منهج تايلور أو "التايلورية" في الإدارة الصناعية تأثيرًا عظيمًا في كافة أنحاء العالم- خصوصًا على مجالي إدارة الإنتاج، والهندسة الصناعية. وهدف تايلور في الأساس، من خلال منهجه، إلى زيادة الإنتاجية التنظيمية؛ عبر رفع كفاءة، وفاعلية العمليات الإنتاجية، وذلك اعتمادًا على الدراسات التجريبية، التي أجراها ميدانيًا؛ للوقوف على القوانين، والعوامل التي تفسر، وتتحكم في إنتاجية، وأداء العاملين. وقد ركزت نظريته على تحسين كفاءة العمل؛ من خلال دراسة للوقت والحركة اللازمان لتأدية العمل. واقترح تايلور أن المهام المعقدة يمكن تقسيمها إلى خطوات أبسط وأكثر كفاءة، وأن العمال يجب أن يتم تدريبهم، وتوجيههم بشكل صحيح؛ لأداء هذه المهام. وخلصت تجارب تايلور وزملائه إلى أنه يمكن برمجة أداء العمال؛ للقيام بمهامهم العملية في أقصر وقت ممكن، عبر التوجيه، والتحفيز المادي، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم المادية. (272)



Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

واستندت رؤى تايلور في كتابه الإدارة العلمية عام 1947م، على خبراته وتجاربه أثناء الفترة التي قضاها في العمل كمشرف في شركة Midvale Steel. وكانت مهمته في هذا العمل تتلخص في إدارة المهام الفنية التشغيلية، والإشراف المباشر على القوى العاملة. وقادته ملاحظاته الميدانية، وتجاربه إلى اعتماد منهج يقوم على توحيد، وتقنين خطوات عمليات الإنتاج. كذلك، سعى تايلور إلى تقسيم العمل، وضمان وجود تخصص دقيق، ومحدد لكل العمال المعنيين بعملية الإنتاج. وقد أدى هذا التخصص والتقسيم في العمل، إلى الانقسام بين التخطيط للمهام، وتنفيذها، ومن ثم الانقسام بين وظائف الإدارة، ووظائف العمال. (271: 99) وفي ذات الصدد، فقد حرص هذا المنهج على تحقيق أعلى استفادة ممكنة من موارد المنظمة البشرية في أداء الأعمال، عبر تدريبهم، ورفع كفاءتهم، ودراسة بيئة العمل، والوقت والحركة المطلوبان، لإنجاز العمل بفاعلية، وفي أقصر فترة زمنية ممكنة. (479: 249)

وتكمن فلسفة تايلور وأفكاره الأساسية، في أن ثراء أي مجتمع، يمكن أن يتحقق ببساطة، عبر الجهد التعاوني للإدارة والعامل، وفي استخدام الأساليب العلمية في إدارة المنظمة، وفي أداء العمل. لذلك، نجده قد شدد على تحقيق المعرفة العلمية من جانب كل من الإدارة، والعمال. ورأي تايلور أن التشارك، والتنسيق بين الإدارة والعمال- كلٌ فيما يتلاءم مع طبيعة عمله في المنظمة، يعودان بالنفع على كلا الطرفين. فالنسبة للعمال، يضمن ذلك تحقيق رواتب عالية، مقابل ما يؤدون من أعمال. وبالنسبة للإدارة، يحقق ذلك إنتاج أفضل، بتكاليف أقل. ولقد ساهمت الإدارة العلمية في تغيير النظرة التقليدية لإدارة الأعمال في المنظمة؛ حيث سعت إلى توصيف إجراءات زيادة الإنتاج من خلال العمل بشكل أكثر سلاسة؛ وليس أكثر صرامة. (3 :320)

وتتلاقى نظرية تايلور مع مفهوم "الرجل الاقتصادي"، فيما يتعلق بالجانب الإنساني للعمال، والنظر إليهم على أنهم بطبيعتهم كسالى، ومنخفضي الدافعية نحو الإنتاج، ويهتمون فقط بمنفعتهم الشخصية، ولا يولون اهتمامًا لمصلحة العمل، ولا يضعون اعتبارًا لعلاقتهم من زملائهم. لذلك، رأت الإدارة العلمية، أن الإثابة المادية تؤدي دورًا جوهريًا في تحفيز العمال على إنجاز مهامهم بالسرعة، والجودة المطلوبتان. هذا، وقد قسمت نظرية الإدارة العلمية أنشطة، ووظائف الإدارة إلى ما هو سائد ومتعارف عليه إلى وقتنا الحالي في علوم الإدارة الحديثة، من وظائف: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق. ولتحقيق الاستفادة القصوى من جهود العاملين، فقد وضعت الإدارة العلمية أسس علمية لاختيار وتدريب العمال، وتقسيم العمل في المنظمة؛ بحيث تتولى الإدارة مهام: التخطيط، والتوجيه، والمتابعة، ويقوم العمال بالجانب التنفيذي لتلك المهام. كذلك، قد أولت الإدارة العلمية اهتمامها بتقليل الوقت، والجهد المطلوبان لإنجاز العمل؛ عبر الوصول لمعرفة أفضل الطرق والأساليب، لتحقيق أعلى إنتاجية في أقصر وقت، وبأقل مجهود. (6: 36)

1.1 مكونات نظرية الإدارة العلمية:

تفترض نظرية الإدارة العلمية أن العمال في الإدارات الدنيا في التنظيم، يقتصر دورهم على تنفيذ التوجيهات التي ترد إليهم من الإدارات العليا، حيث يفتقرون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي، ولا يتحلون بروح الولاء، ولا بالمسئولية المهنية. لذا، يجب على الإدارة العليا الحرص على متابعتهم، وتوجيههم، والإشراف عليهم بشكل دائم- وخاصة أن دافعهم الأساسي للعمل هو الحوافز المادية. وعليه، فقد كانت نظرة الإدارة العلمية لأولئك العمال، نظرةً تحمل في مضمونها الشك، والدونية، فأهملت، لذلك، الجوانب النفسية، والعلاقات الاجتماعية، التي تدفع العمال للعمل بعيدًا عن الحوافز المادية. فبالنسبة لهذه النظرية، فإن الرقابة الدقيقة، والمتابعة الدائمة للعمال، هما من يحققان فاعلية الإدارة في تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج الجيد، بأقل التكاليف الاقتصادية. (10: 372)

وبناء على ذلك، فإن السمات الأساسية لنظرية الإدارة العلمية، يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية: (53: 202)

1.1.1 التنظيم الإداري الهرمي

1.1.2 الإشراف الدقيق

1.1.3 الضبط المركزي الشديد

1.1.4 دقة، ووضوح المهام

1.1.5 العقلانية والمنطقية

1.1.6 الموضوعية، والخلو من العواطف

1.1.7 النظام والصرامة

1.1.8 الشكلية والآلية

1.2 مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

رأى تايلور في مؤلفه: مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management، أن مهام ووظائف الإدارة لابد أن تكون مبنيةً على أسس علمية في المقام الأول؛ وذلك لتحقيق نجاح المنظمة. وعلى عكس الاعتقاد التقليدي، الذي كان سائدًا في عصره، من أن نجاح المنظمات سببه روح الاجتهاد و"المبادرة" التي يقوم بها العمال، رأي تايلور أن الاتساق والتكامل بين العمل الجاد، ورغبة العمال الطيبة في العمل، وبراعتهم المهنية، يقودون إلى نجاح المنظمة أكثر من أي عوامل أخرى. هذا، وقد دافع تايلور عن فكرة أن العمليات التنظيمية، يمكن تخطيطها، والتحكم فيها بشكل منهجي من قبل الخبراء، باستخدام المبادئ العلمية، وركز على فكرة الطريقة المثالية "Ideal Method"؛ أي أن هناك طريقة واحدة فقط مثالية، لتنفيذ أي مهمة معينة. وقد هدفت نظرية تايلور العلمية إلى زيادة الإنتاج، باستخدام الأساليب العلمية؛ لاكتشاف طرق الإنتاج الأسرع، والأكثر كفاءة، والأقل إجهادًا، وتكلفة. (99 :447)

وتقوم نظرية الإدارة العلمية على أربعة ركائز أساسية، والتي من شأنها أن تحقق نجاح المنظمة، عند أخذ إدارة المنظمة بها، وهذه الركائز هي: (513: 36-37)

- **الدراسة العلمية:**

وحسب هذا المبدأ، على الإدارة أن تدرس علميًا كل عنصر من عناصر العمل، وتجمع عنه المعلومات، ثم تصنفها، وتصيغها بشكل مبسط؛ على هيئة قواعد، وقوانين، ونماذج، تفيد العمال عند تطبيقها في أعمالهم اليومية.

- **الاختياروالتأهيل:**

تقوم الإدارة- وباستخدام منهج علمي- باختيار، وتدريب، وتعليم، وتطوير مهارات العمال، عوضًا عما كان متبع في سابقًا، من اعتماد العمال كليًا على أنفسهم في تنميتهم المهنية، وتطوير مهاراتهم.

- **المتابعة:**

تتابع الإدارة العمال، وتتعاون معهم في العمل؛ للتأكد من تطبيق العمال لما تعلموه، وتدربوا عليه من مبادئ علمية.

- **تقاسم العمل والمسئولية:**

يجب توزيع، وتقسيم العمل، والمسئوليات بالتساوي بين العمال والإدارة. وعلى الإدارة أن تتولى كافة الأعمال التي تتناسب معها، وترى نفسها أجدر من العمال في القيام بها.

ومن هذه الركائز السابقة، أتت المدرسة العلمية بمبادئها الستة في الإدارة، والتي يمكن عرضها، كما قدمتها النظرية، في النقاط التالية: (234: 783)، و (335: 24)

1.2.1 مبدأ دراسة الوقت (Time-study Principle): يجب قياس كل الجهد الإنتاجي من خلال دراسة زمنية دقيقة، وتحديد وقت قياسي لجميع الأعمال المنجزة في عملية التصنيع.

1.2.2 مبدأ معدل القطعة (Piece-rate Principle): يجب أن تكون الأجور متناسبة مع الإنتاج. وأن تحسب معدلات الأجور على أساس المعايير الواضحة التي تُفضي إليها نتائج دراسة الوقت. وكنتيجة طبيعية لذلك، يجب أن ينجز العامل أكبر عدد من قطع الإنتاج القادر على تصنيعها. كذلك، على الإدارة مكافأة الموظفين الذين يستوفون الحد الأدنى من المعايير المحددة.

1.2.3 مبدأ فصل التخطيط عن الأداء (Separation-of-planning-from-performance Principle): يجب الفصل بين الواجبات والمسؤوليات، وبين الموظفين والإدارة. فعلى الإدارة أن تتولى مسؤولية التخطيط والرقابة، وتعمل على تنظيم وتنسيق العمل، وتسهيل إجراءاته من خلال توحيد الأدوات، والآليات والأساليب المهنية. كما يجب أن يعتمد

التخطيط على الدراسات الزمنية، وغيرها من البيانات المتعلقة بالإنتاج، والتي يتم تحديدها بشكل علمي، وتصنيفها بشكل منهجي.

1.2.4 **مبدأ الأساليب العلمية في العمل** (Scientific-methods-of-work Principle): يجب أن تتولى الإدارة عن العمال مسؤولية تحديد أساليب عملهم، وأن تحدد بشكل علمي أفضل الأساليب؛ وتضع المبادئ والمعايير العلمية للقيام بالمهام، بدلًا من "القواعد العامة" التقليدية، وأن تقوم بتدريب العمال، وتنمية مهاراتهم تدريجيًا؛ للوصول إلى أقصى مستوى من الكفاءة، والنجاح في الوظائف المطلوبة.

1.2.5 **مبدأ الرقابة الإدارية** (Managerial-control Principle.): ينبغي تدريب المديرين، وتعليمهم كيفية تطبيق المبادئ العلمية للإدارة والرقابة، مثل: الإدارة عن طريق الاستثناء، والإدارة بالمقارنة المعيارية.

1.2.6 **مبدأ الإدارة الوظيفية** (Functional-management Principle): يجب إعادة النظر في بنية وهيكلة المنظمات؛ بحيث تخدم الأهداف التي وضعت لتحقيقها على أفضل وجه.

1.3 إيجابيات نظرية الإدارة العلمية:

حظيت نظرية الإدارة العلمية، من وجهة نظر مؤيديها، بالعديد من الإسهامات الإيجابية، والتي هدفت؛ لتحقيق نجاح المنظمة، ولعل أبرز الإيجابيات، التي اتصفت بها نظرية الإدارة العلمية، ما يمكن طرحه وفق ما يلي: (506: 105-106)

1.3.1 الحرص على وضع العامل المناسب في مكانه الصحيح؛ وفق مؤهلاته، وقدراته.

1.3.2 العدالة في تقاسم المسئولية بين العمال والإدارة.

1.3.3 توحيد سير العمل على مبدأ، ومنهج علمي.

1.3.4 التخصص في الوظائف.

1.3.5 تأهيل، وتدريب، وتطوير العمال.

1.3.6 ترشيد سلطات التنظيم والإدارة.

1.3.7 اتجاه المنظمة للتنوع في المهام والمسئوليات.

1.4 سلبيات نظرية الإدارة العلمية:

لو نظرنا إلى نظرية تايلور من منطلق اليوم، يتبين لنا أن تايلور اتخذ وجهة نظر ضيقة للسلوك الإداري، والعلاقات التنظيمية؛ حيث تجاهل العوامل التحفيزية، والشخصية، والعاطفية، التي تدخل في تعبئة الجهود البشرية؛ لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. ولكن، وفي المقابل، أثبت مبادئ تايلور أن العديد من الوظائف الإدارية يمكن القيام بها بشكل أكثر كفاءة. الأمر الذي جعل المبادئ المحددة للتايلورية، وأفكار الإدارة العلمية، رغم تقادمها، تظل أيقونة لفكرة إمكانية دراسة الإدارة بشكل منهجي، وأسلوب علمي دقيق.

ورغم ما حظيت به نظرية الإدارة العلمية من إيجابيات؛ حسب أراء مؤيديها، إلا أن البعض الآخر، يرى لها بعض نقاط القصور والسلبيات، عند تطبيقها في الواقع الإداري، ومن أهم هذه السلبيات ما يلي: (524: 115)

1.4.1 التركيز على الكفاءة والإنتاجية على حساب إهمال الجوانب الإنسانية.

1.4.2 إغفال دور البيئة المحيطة، والنقابات في أداء وسلوك العمال.

1.4.3 تقييد حرية العمال؛ عبر الميل للتخصص الدقيق.

1.4.4 قد تؤدي الأساليب التي يستخدمها تايلور أيضًا إلى شعور الموظفين بأن مهاراتهم وإبداعاتهم مقومة بأقل من قيمتها، مما يؤدي إلى المقاومة وعدم الرضا.

1.4.5 عدم ملائمة لكل نوع من العمل أو التنظيم، فقد تكون فعالة في المواقف التي تتطلب الإبداع والابتكار، ولكنها قد لا تلائم بعض المواقف والمهام الأخرى.

1.4.6 لم تقم واقعيًا بالاعتماد على المؤهل العلمي للعامل، واعتماده كمسوغ أساسي للتعيين، وإنما أخضعت العامل لفترة تجربة واختبار، يتم وفقها تثبيت العامل في العمل من عدمه. (56: 20)

1.4.7 لم يأت تايلور في نظريته بأفكار جديدة؛ وإنما حصر، ونسق ما ساد قبله من أفكار في القرن التاسع عشر.

1.4.8 غموض بعض المبادئ التي نادى بها تايلور، وإشكاليتها عند التطبيق العملي. (207: 50-51)

1.4.9 فكرة "الطريقة المثالية" جعلت مهمة رجل الإدارة عملية سلبية؛ حيث اقتصرت على الاطلاع على دليل التعليمات الإجرائية واتباع الإجراءات المنصوص عليها. الأمر الذي أدى إلى تقيد الإبداع والابتكار لدى رجل الإدارة، ومساعدتهم على التنصل من المسئولية. (374: 33)

ومن خلال استعراض أفكار نظرية الحركة العلمية، يتبين أن أفكار تايلور، وأبحاثه، وتوصياته قد سلطت الضوء على القضايا التكنولوجية والتنظيمية في الإدارة الصناعية، والتي أكدت فيها على أهمية التخصص وتقسيم العمل، والتخطيط الدقيق، وإنجاز المهام في الوقت المناسب، والأساليب الموحدة، والجودة الأفضل، والتكاليف الأقل، والحد الأدنى من هدر المواد والوقت والطاقة. وقام تايلور بتحسين أساليب الإدارة من خلال التأكيد على مفهوم قياس العمل، وقد طور تقنيات قياس الكميات، وصمم مخطط حوافز الأجور. (467: 101) ومع هذا، يتبين، أيضًا، أن نظرية الإدارة العلمية قد اتسمت بشيء من الجمود تجاه العمال؛ حيث إنها أولت اهتماها للتنظيم الإداري، والمركزية في التنظيم، والدقة في تحديد الواجبات، والفصل بين مراحل التخطيط، وإجراءات التنفيذ، مع التركيز على الحوافز المادية، وإغفال الجوانب النفسية، والاجتماعية كمحفزات ضرورية وجوهرية لتطوير أداء العاملين. (137: 49)

1.5 تطبيقات نظرية الإدارة العلمية في الإدارة التربوية:

تأثرت الإدارة التربوية بكثير من أفكار، ومبادئ الإدارة العلمية، كما قدمها تايلور. ويمكن أن تلاحظ تلك التأثيرات في ملامح بعض الممارسات الإدارية التربوية، والتي منها:

1.5.1 إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة التربوية واعتبار من يعمل بها صاحب مهنة لها منهجيتها، وأصولها العلمية.

1.5.2 الاستناد على مبادئ الإدارة العلمية في تقسيم العمل حسب التخصص، سواء من حيث أعمال التدريس الصفي، أو الأعمال الفنية والتخصصية المساندة للعملية التعليمية.

1.5.3 اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالمنهج العلمي، والدراسات العلمية للإدارة التربوية، واستخدام النظريات والنماذج في مجال الإدارة التعليمية.

1.5.4 اعتماد الإدارة التربوية على أهمية إدارة الوقت في ممارسات العملية التعليمية، سواء من حيث تحديد أسابيع الدراسة، وفترات الحصص الدراسية، أو زمن الإجابة للاختبارات، أو الفترات البينية اللازمة لترقي العاملين.

1.5.5 اقتصار مهام التخطيط في مستوى الإدارات التربوية العليا، وحصر الدور التنفيذي والتشغيلي ميدانيًا على مستوى الإدارة التربوية المدرسية.

1.5.6 أخذ الإدارة التربوية بمبدأ الإدارة العلمية في الاختيار العلمي عند تعيين من يعمل في الميدان التربوي.

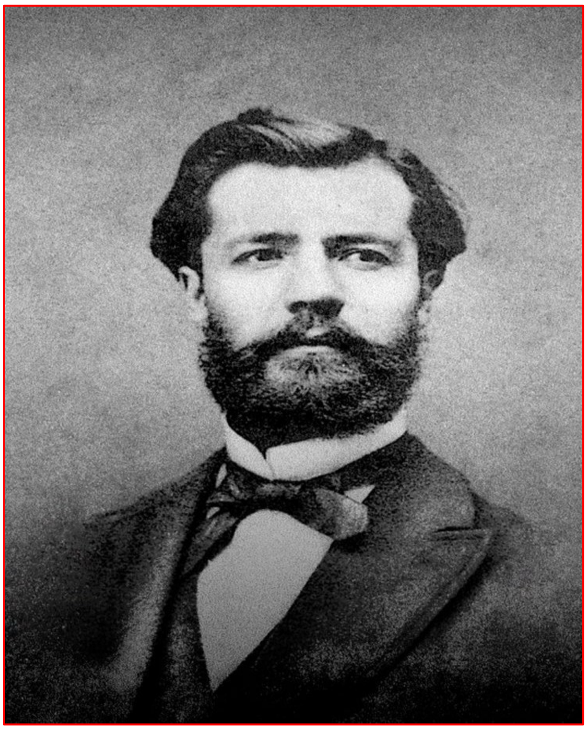
1.5.7 حرص الإدارة التربوية على تحسين فدرات العاملين مهنيًا؛ عبر العديد من وسائل التنمية والتطوير المهني.

1.5.8 أخذ الإدارة التربوية بمبدأ الحوافز، والإثابة المادية التي نادت بها الإدارة العلمية، لرفع دافعية العاملين وتحفيزهم نحو العمل.

2. نظرية المبادئ أو التقسيمات الإدارية Administration Organization Approach:

ارتبطت نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية، باسم مهندس التعدين ومدير مناجم الفحم الفرنسي، هنري فايول Henri Fayol (1841-1925م)، والذي تزامنت أفكاره، وإسهاماته الإدارية مع فردريك تايلور، أبرز رواد نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية. ولد جول هنري فايول Jules Henri Fayol في 14 يوليو 1841م في إسطنبول بتركيا، ونشأ وتربى في فرنسا. وبعد تخرجه من أكاديمية التعدين في المدرسة الوطنية العليا للمناجم "L'École Nationale Supérieure des Mines"، عام 1860م، وفي عمر التاسعة عشر التحق فايول بشركة "-Compagnie de Commentry Fourchambault-Decazeville" في كومنتري Commentry، حيث عمل كمهندس تعدين، ومدير منجم تحت التدريب، إلى أن خَلَف أستاذه ستيفان موني Stéphane Mony كمدير لمنجم كومنتري وهو في عمر الخامسة والعشرين. (539)

هذا، وقد أمضى فايول حياته العملية كلها بالشركة نفسها، مترقيًا إلى مدير عام في عمر السابعة والأربعين- عام 1888م، ولم يتقاعد إلا بعد عيد ميلاده السابع والسبعين. وفي ظل قيادته، نمت الشركة وازدهرت، وأصبحت واحدة من أكبر منتجي الحديد والصلب في فرنسا، على الرغم من أنها كانت على حافة الإفلاس، عندما تولى إدارتها. وقد أكسبته نجاحاته في الإدارة شهرة وشعبية واسعة، لا سيما بعد نشر نظرياته، وأبحاثه الإدارية خلال الفترة الكلاسيكية لنظريات الإدارة، جنبًا إلى جنب مع معاصريه، مثل: ماكس فيبر- المعروف بمبادئه في البيروقراطية، وفريدريك تايلور- المعروف بمبادئه في الإدارة العلمية. وقد بلغت شهرة فايول ذروتها العلمية والأدبية، عندما قدم خلاصة أفكاره، وتجاربه الإدارية في مؤلفه الأشهر: الإدارة الصناعية والعامة،"L'Administration Industrielle et Générale"، الصادر عام 1916م. ونتيجة لهذا العمل، اكتسب فايول مكانته كأحد رواد الإدارة الكلاسيكية. (288: 13)



Henri Fayol (1841-1925)

وفي النظرية التي قدمها فايول في كتابة الإدارة الصناعية والعامة، أكد على أهمية وجدوى تقسيم العمل، ودور الهيكل الإداري والتنظيمي الذي يمكِّن من إدارة، وتوجيه السلوك الإنساني- عبر مجموعة من القواعد، والأوامر، لتحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية. وقد بالغت تلك النظرية في الاهتمام بالهيكل الإداري كعامل جوهري في تطوير، وتنمية قدرات العاملين؛ عبر وضع ضوابط، ومحددات واضحة، لأداء العمليات الإدارية الأساسية: كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. (6: 37)

ويقدم فايول في نظريته للإدارة نموذجًا إداريًا يقوم على ثلاثة جوانب أساسية، وهم: تقسيم العمل، وتطبيق العملية الإدارية، وصياغة المعايير الفنية التي ينبغي أن توجه الوظيفة الإدارية. ويؤكد فايول، في نظريته، أنه من خلال أخذ رجال الإدارة هذه الجوانب الثلاثة بعين الاعتبار، فإن إدارة أي منظمة ستكون موجهة بشكل أفضل نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، وبالتالي فإن نتائج الإدارة التنظيمية سوف تركز على جعل المنظمة كيان اقتصادي أكثر قدرة على المنافسة، وأمكن في تحقيق أهدافه التنظيمية. (406: 18)

ويعتقد فايول أن الجهود الشخصية للأفراد، إذا تضافرت مع روح عمل الفريق، فإنهم قادرين على إيجاد منظمة مثالية. ويرى أنه يمكن تطوير نظريات الإدارة، ثم تدريسها؛ من أجل تحقيق الصالح العام للمنظمات والمجتمع، على حدٍ سواء. وقد دعا إلى أن المدير، إذا أراد أن يكون ناجحًا في عمله، فيجب عليه تعلم وظائف أدواره الإدارية الرئيسية، مثل: التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والتحكم، موكدًا على أن مبادئه التي ذكرها في كتابه، ستفيد جميع أنواع المديرين. وفي الواقع على الرغم من مرور أكثر من قرن من الزمان على تقديم فايول لأدوار، ووظائف الإدارة الستة، إلا أنها لا تزال تمارس، وتطبق بفاعلية حتى اليوم. (447: 96)

وتؤكد نظرية المبادئ أو التقسيمات الإدارية على أن تقسيم العمل إلى مكونات ووظائف فرعية، تعمل تحت مبدأ وحدة السلطات، وتنسيق مراحل التنفيذ، يسهّل من عمليات الإنتاج، ويرفع ربحية المنظمة، ويحقق فاعليتها. وتتفق نظرية التقسيمات الإدارية مع دعت إليه نظرية تايلور في الإدارة العلمية، في ضرورة الرقابة، والإشراف الصارم على العمال؛ ولكن ذلك يأتي بحكم أن تلك طبيعة أساسية للعمل الإداري، وليس بسبب عدم قدرة العمال على التوجيه الذاتي، أو ضعف تحمل المسئولية، كما رأي تايلور. (202: 54)

وعلى الرغم من تبني فردريك تايلور لمفهوم "الرجل الاقتصادي"، واهتمامه ببيئة العمل، فإن نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية اهتمت بالإدارة العليا، واتفقت مع أفكار النظرية البيروقراطية في التركيز على مفهوم السلطة في العمليات الإدارية، وتقسيم العمل، وإعلاء روح الانضباط، وتقديم المصالح العامة للمنظمة على المصالح الفردية، والاعتماد بشكل كبير على اللوائح والقوانين؛ اللتان تعتبران- من وجهة نظرهم جميعًا- أهم من الأفراد. (15: 37)

2.1 المكونات التنظيمية لنظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية:

رأي فايول أن أي منظمة تقوم على مجموعة من العمليات، تشمل في عمومها كافة الأنشطة التي تتم في تلك المنظمة. وتقسم تلك العمليات ما بين الإدارة، والعاملين؛ لتحقيق أهداف، وغايات المنظمة، وذلك على النحو التالي: (207: 54)

2.1.1 **العمليات الفنية**: وتضم عمليات التصنيع، والإنتاج.

2.1.2 **العمليات التجارية**: وتشمل التسويق، والبيع والشراء.

2.1.3 **العمليات المالية**: وتتعلق بإدارة، واستثمار راس المال.

2.1.4 **العمليات الأمنية**: وتختص بحماية راس المال، والأفراد.

2.1.5 **العمليات المحاسبية**: ويقصد بها حساب التكاليف، وإدارة المخزون، وتحديد الأسعار.

2.1.6 **العمليات الإدارية**: وهي وظائف الإدارة بمفهومها الأساسي؛ ابتداءً من التخطيط، ووصولًا للرقابة.

2.2 وظائف عمليات الإدارة في نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية:

بالنسبة للعمليات الإدارية، كأحد المكونات الأساسية للمنظمة، رأى فايول أن الإدارة الناجحة تقوم على نتاج ومحصلة مجموعة من الوظائف أطلق عليها اسم عناصر الإدارة، والتي تشمل: (387: 606)

2.2.1 **التخطيط**: دراسة، وإعداد تصور الإجراءات الإدارية.

2.2.2 **التنظيم**: تجهيز، وإعداد عنصر العمل، والموارد المادية والبشرية.

2.2.3 **إصدارا لأوامر**: السماح ببداية العمل، والتنفيذ.

2.2.4 **التنسيق**: التكامل في الأداء بين كافة الوحدات الإدارية الأخرى، وعدم التداخل فيما بينهم.

2.2.5 **الضبط والسيطرة**: توافق العمل مع التوجهات، والقوانين المنظمة.

ويؤمن فايول بأن إدارة العاملين في كافة المستويات الإدارية، هي العنصر الأساسي في تحقيق نجاح أي منظمة. لذلك، شدد على أهمية انتقاء الكوادر المناسبة، والقادرة على تولي هذا العمل بجدارة. وافترض فايول وجود إطار متسلسل من الأوامر الواضحة، تحكم قنوات، ووسائل الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل التنظيم الواحد؛ ضمانًا لفاعلية التنظيم في القيام بمهامه. (15: 37)

2.3 مبادئ نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية:

تؤكد نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية على أهمية الكفاءة، والخبرة، والمهارة، المتطلب وجودهم في كل من العمال والمدراء- على حد سواء، فضلًا على أهمية التدريب، والرضا الوظيفي في الحفاظ على استقرار المؤسسة، وتحقيق أهدافها المنشودة. وقد حاول فايول، من خلال نظريته، أن يقدم مجموعة من المبادئ القابلة للتطبيق العملي؛ لإدارة جميع وحدات، وأنشطة المنظمة بنجاح. ولم يقل فايول بحتمية تطبيق تلك المبادئ، وإنما قدمها كمرجعية مرنة، يمكن الاستناد إليها، وفق حالة ووضع كل منظمة، ووفق ما تقتضيه الظروف. (463: 809)

وحصر فايول تلك المبادئ في أربعة عشر مبدًا، نعرضها في النقاط التالية: (371: 11847)

2.3.1 تقسيم العمل: توزيع العمل المركب إلى أجزاء أصغر، حيث رأي فايول أن مثل هذا التقسيم يزيد من الإتقان، والكفاءة في العمل.

2.3.2 السلطة: قدرة الإداري على إصدار أوامره وتوجيهاته، ومتابعة نتائجها.

2.3.3 وحدة القيادة: لكل إدارة قيادة ومرجعية واحدة للعمال، مسئولة عن مهام وأعمال تلك الإدارة.

2.3.4 وحدة التوجيه: المهام والمسئوليات المتشابهة تكون تحت إدارة واحدة منعًا للازدواجية.

2.3.5 مصلحة المؤسسة: تقديم المصلحة العامة للمؤسسة ككل على جميع المصالح الشخصية لعموم العاملين.

2.3.6 مركزية القرار: القرارات الهامة تكون للقيادة العليا، ويمنح كل مستوى إداري الصلاحية لاتخاذ القرارات التي يحتاجها تخصصه.

2.3.7 هرمية السلطة: مراعاة تسلسل السلطة كما يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الأعلى للأدنى.

2.3.8 الترتيب: وضع كل عامل في المكان الملائم، بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته.

2.3.9 النظام: مراعاة القوانين الحاكمة للمنظمة، وأن تنطبق على كافة العاملين.

2.3.10 المكافأة: تستخدم لتعزيز السلوك، ولابد أن تكون عادلة وموضوعية.

2.3.11 المساواة: العدل والموضوعية في معاملة جميع أفراد المنظمة.

2.3.12 الاستقرار: يمنح كل عامل الوقت، والفرصة الكافية؛ للتأقلم والتكيف مع العمل.

2.3.13 المبادرة: تشجيع العمال على عرض، وتجريب، وتقويم خططهم، ومحاولاتهم الشخصية في مجال العمل.

2.3.14 روح الفريق: تشجيع العمل الجماعي، والمعاملة الودية مع العاملين في المنظمة.

2.4 إيجابيات نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية:

قدمت نظرية فايول لعلوم الإدارة مفاهيمًا جديدة، مثل: الوظائف الخمسة للإدارة، وكذلك مبادئ الإدارة الأربعة عشر. وفضلًا على ذلك، فإن للنظرية العديد من الإيجابيات، والمزايا، والتي يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

2.4.1 الوضوح والدقة: توفر نظرية فايول إطارًا واضحًا وموجزًا في فهم عملية الإدارة

2.4.2 العملية والتطبيق: بناءً على خبرة فايول كمدير، فإن نظرياته قابلة للتطبيق الميداني.

2.4.3 **العمومية**: بالإضافة إلى قابلية النظرية للتطبيق الميداني، فإنها، كذلك، لا تقتصر على صناعة معينة، وإنما قابلة للتطبيق على أي نوع من المنظمات بغض النظر عن مجال تخصصها.

2.4.4 **التركيز على الكفاءة**: يؤدي تبسيط العمليات، في القضاء على الهدر، وتحسين كفاءة المنظمة.

2.4.5 **القيادة**: أتت نظرية فايول لتؤكد على أهمية القيادة القوية والتواصل الواضح في إدارة المنظمة.

2.4.6 **قابلية التوسع**: يمكن للمؤسسات مهما كان حجمها الاستفادة من الوظائف والمبادئ الإدارية، كما حددها فايول في نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية.

2.5 سلبيات نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية:

على الرغم مما حفلت به النظرية من إيجابيات، وأثر محمود على علوم الإدارة، إلا أنها لم تخل من بعض السلبيات، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

2.5.1 **تعارض المبادئ**: تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الأخر، مثل تعارض مبدا نطاق الأشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية، والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.

2.5.2 **انعزالية المنظمة**: ترى النظرية المنظمة بأنها نظام مغلق؛ لا تتأثر بالبيئة ولا تؤثر فيها.

2.5.3 **إغفال الجوانب الإنسانية**: أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للإفراد.

2.5.4 **إهمال المهارات القيادية**: إن تركيز فايول على الجوانب الفنية للإدارة، مثل التخطيط والتنظيم، يتجاهل أهمية مهارات التعامل مع الآخرين في القيادة وصنع القرار.

2.6 تطبيقات نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية في الإدارة التربوية:

تأثرت الإدارة التربوية بما جاءت به نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية في العلوم التربوية، حيث يتم تنظيم عمليات الإدارة التربوية في العديد من نظم التعليم ضمنًا أو صراحةً في إطار مبادئ فايول الأربعة عشر للإدارة. وكذلك، فإن التوجهات الحكومية بشأن قوانين التعليم يتم صياغتها ضمن جوهر مبادئ، ووظائف الإدارة العامة. ويعد هيكل وعمليات الإدارة التربوية، تلك الوظائف الإدارية التي قدمها فايول؛ التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والضبط، والسيطرة. ويمكن أن يلاحظ هذا التأثير في عدة ملامح اصطبغت فيها الإدارة التربوية بأفكار هذه النظرية، لعل من أهمها:

2.6.1 **وظائف الإدارة التربوية**: تطبق الإدارة التربوية الوظائف الإدارية، التي نادت بها نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية في الإدارة، وذلك باعتبار أن الإدارة التربوية أحد فروع الإدارة العامة.

2.6.2 **تنظيم العمل الإداري**: حددت هذه النظرية هيكلًا تنظيميًا واضحًا، أخذت به الإدارة التربوية، ممّا يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعّال، وعزز التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المؤسسة التربوية، ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

2.6.3 **تحسين أداء المعلمين**: تبنت الإدارة التربوية مبادئ نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية في العمل على تحسين أداء المعلمين من خلال توفير الدعم والتوجيه للمعلمين لصقل مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، فضلًا على تحفيز المعلمين من خلال توفير فرص التطوير المهني والمكافآت، وخلق بيئة عمل إيجابية للمعلمين، ممّا يُساعدهم على العمل بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

2.6.4 **فاعلية الوسائل**: استخدمت الإدارة التربوية التنسيق في تحقيق التوازن المثالى بين الأهداف التعليمية والموارد المتاحة. الأمر الذي يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق أفضل النتائج.

2.6.5 تقسيم العمل: أخذت الإدارة التربوية بمبدأ التخصص والتقسيم الوظيفي في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد هيئة التدريس والإدارة التعليمية، مما أدى إلى زيادة الكفاءة، ورفع مستوى الأداء.

لقد قدم هنري فايول مساهمة كبيرة في الفكر الإداري من خلال تركيزه على أهمية المبادئ الأساسية في الإدارة، والتي ذات أهمية كبيرة؛ نظرًا لقابليتها للتطبيق في جميع أنواع النشاطات الاجتماعية، بدءًا من الأعمال الفردية البسيطة، وحتى أكبر المنظمات. وتدعو هذه المبادئ إلى تعزيز التعاون الفعال بين جميع أفراد المنظمة، كما أنها تؤكد على أهمية تحقيق العدالة بين العمال. وتوفر هذه المبادئ إطارًا شاملًا يمكن أن تسترشد به المنظمات في توجيه عملياتها، واتخاذ قراراتها؛ مما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. ويؤكد فايول على أن هذه المبادئ الإدارية ضرورية لضمان الأداء الأمثل للمؤسسات. ومن خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن للمنظمات تعزيز التعاون والتماسك بين أفرادها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتعد هذه المبادئ دليلًا إرشاديًا قيمًا يمكن أن يساعد المديرين والقادة في مختلف القطاعات على تحسين ممارساتهم الإدارية واتخاذ قرارات مستنيرة تعود بالنفع على منظماتهم.

ثالثًا: تعقيب على المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

تُعد المدرسة الكلاسيكية من أهم المراحل الأولية في تطور الفكر الإداري؛ حيث إن تأثيرها على الفكر الإداري الحديث لا يمكن إنكاره، فما تزال مبادئها وممارساتها، تُستخدم وتُدرس، وذات تأثير كبير في الممارسات الإدارية المعاصرة. فعلى سبيل المثال، لا تزال العديد من مبادئ فايول وڤيبر تُعتبر قواعد أساسية في منظمات الأعمال الحديثة. وتميزت هذه المدرسة- مجتمعة، بمداخلها المتكاملة. فقد ركزت الإدارة العلمية، من خلال البحوث التي أجراها تايلور، على المشاكل الميدانية للعمل في المصانع، بينما اهتم فايول بالتنظيم الإداري والإدارة العليا. وفي الوقت نفسه، أولى ڤيبر اهتمامًا خاصًا لعلاقات التنظيم، وأكد على أهمية وجود قواعد، وإجراءات مكتوبة، تنظم سير العمل، مع أهمية وضرورة التزام الإدارة والعاملين بها. كما قدم ڤيبر مفهوم هرمية السلطة، بشكل دقيق، في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية. وبالتالي، فقد أرست إسهامات هذه المدرسة- بمجموعها، قواعدًا وأسسًا متينة، شكلت نقطة انطلاق للبحوث اللاحقة في علم الإدارة، والتي ساهمت بدورها في تطوير هذا المجال وتقدمه.

وبالنظر إلى الإسهامات التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية في تطوير نظريات الإدارة، نجد أن هذه المدرسة جاءت بثلاث توجهات أساسية؛ فأتت الإدارة البيروقراطية مركزة على إزالة التناقضات الإدارية، مما يعني أنها ركزت على الهيكلة الإدارية بدلًا من الأشخاص، واعتمت بشكل كبير بتسلسل القيادة، وهرمية السلطة. أما الإدارة العلمية. فقد أولت اهتمامها للعاملين داخل التنظيمات وعلى طرق تحسين الإنتاجية. وأخيرًا أتت نظرية المبادئ والتقسيمات الإدارية لتركز على التنظيم الكلي، وعلى كيفية جعله أكثر كفاءة. وقد ركزت المدرسة الكلاسيكية على مشاكل الإدارة، وأكدت على ضرورة التعاون المتبادل بين أصحاب العمل، والعمال. (483: 03)

وفضلًا على ما سبق، فإن التخصص وتقسيم العمل كانا من السمات الرئيسية لما تعتبره نظريات المدرسة الكلاسيكية التنظيم المثالي. ومع أن ماكس فيبر كان مدركًا لبعض سلبيات البيروقراطية، إلا أنه قد أصر على وصفها بأنها نظام عقلاني ذو أدوار ومسؤوليات محددة بوضوح، وتسلسلات هرمية صارمة، وقواعد مجردة قابلة للتطبيق العام، وعملية توظيف وترقية تعتمد على المؤهلات. والأداء، قادرة بذلك على تحقيق أعلى معدلات للإداء والإنتاجية. أما تايلور قد دعا إلى الفصل بين العمل والإدارة. ولم يكن كافيًا تقسيم عملية الإنتاج المعقدة إلى عناصر صغيرة، بل كان لا بد من ربط هذه العناصر بشكل مناسب، ومراقبة النتائج باستمرار. وهذا يتماشى مع قدمه فايول في تقسيم العمل إلى وظائف إدارية متباينة، تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وإعداد التقارير، وإعداد الميزانيات. (387: 201)

وبالنظر إلى نظريات الاتجاه الإداري، يتبين أن أعمال فايول وتايلور أتت متكاملة، وتدعم إحداهما الأخرى. فكلا النظرين تعتقدان أن الإدارة السليمة للموظفين والموارد الأخرى، تُعدُّ بمثابة النجاح التنظيمي الرئيسي. كذلك، فكلتاهما تستخدمان النهج العلمي للإدارة، في توجيه مهام العمل، والهياكل التنظيمية، والتركيز على التقسيم الهرمي للعمل، والتأكيد على العقلانية الشكلية من خلال دعم التقنيات العلمية والنظام والكفاءة، وضرورة تحديد قدرات العاملين لديهم، وتشجيعهم وتدريبهم، ومكافأة حماستهم. ومع هذا، كان هناك بعض التباينات في توجهاتهم. ففي الوقت الذي أكد فيه فايول على إدارة التنظيم، أتى تايلور ليؤكد على إدارة العمل التنفيذي. كذلك، كان اهتمام فايول موجهًا لأنشطة جميع المديرين، حيث كتب فايول من واقع تجربته الشخصية كمدير تنفيذي لإحدى كبريات الشركة الفرنسية لاستخراج الفحم. وبحكم موقعه الإداري نظر فايول الإدارة من أعلى إلى أسفل؛ من قمة الهرم الإداري نزولًا للمستوى التشغيلي. وفي المقابل اهتم تايلور بمدراء الخط الأول في الإنتاج، حيث عمل تايلور في الأساس في العمليات التشغيلية، ومن ثم فقد كانت نظرته للإدارة من أسفل إلى أعلى. لقد مكَّن منصب فايول في وضعه في مكانة أفضل من تايلور لمراقبة وظائف الإدارة العليا، الأمر الذي قاد اهتمام فايول إلى الرغبة في تحسين إدارة التنظيم من منظور كلي، بينما ركز تايلور على تحسين إدارة الوظائف التشغيلية من منظور جزئي. ولذلك، حظيت نظرية فايول الإدارية، بقابلية أوسع في تطبيق من الإدارة العلمية لتايلور. (349 :1194) على الرغم من شهرة الثانية على حساب الأولى.

1. الملامح العامة للمدرسة الكلاسيكية:

تتسم المدرسة الكلاسيكية، بعدة سمات رئيسية في الأفكار التي قدمتها في ميدان العلوم الإدارة، من أهمها:(239)

1.1 **الشبكة المنهجية للوظائف المترابطة:** يُنظر إلى الإدارة على أنها شبكة منهجية من الوظائف المترابطة. وينصب التركيز على فهم طبيعة هذه الوظائف، ومحتواها، والعلاقات المتبادلة داخل المنظمة.

1.2 **تطوير المبادئ:** أتت مبادئ المدرسة الكلاسيكية مستمدة من تجارب المديرين الممارسين، وتعمل هذه المبادئ بمثابة مبادئ توجيهية للمديرين التنفيذيين في ممارساتهم المتعلقة باتخاذ القرار والإدارة..

1.3 **التطبيق العالمي:** يُعتقد أن المبادئ والممارسات التي تم تطويرها من خلال المدرسة الكلاسيكية لها قابلية التطبيق العالمي. ويمكن تطبيقها عبر مختلف المنظمات والصناعات، مما يوفر إطارًا ثابتًا للإجراءات الإدارية.

1.4 **أهمية التعليم والتدريب:** يؤدي التعليم والتدريب الرسمي دورًا هامًا في تطوير المهارات الإدارية بين المديرين الطموحين. وغالبًا ما يتم استخدام أساليب دراسة الحالة؛ لتعزيز فهمهم لسيناريوهات الإدارة العملية.

1.5 **التركيز على الكفاءة الاقتصادية:** تؤكد المدرسة الكلاسيكية على تحقيق الكفاءة الاقتصادية داخل المنظمات. وينصب التركيز على تحسين الموارد، وتحسين الهيكل التنظيمي؛ لتعزيز الإنتاجية والفعالية.

1.6 **التحفيز من خلال الحوافز الاقتصادية:** يُنظر إلى المكاسب والحوافز الاقتصادية على أنها المحفزات الأساسية للأفراد داخل المنظمة. وتقترح المدرسة الكلاسيكية أن المنظمات يجب أن تصمم أنظمة إدارية، تتماشى مع الحوافز الاقتصادية لتحفيز الموظفين، وتطوير أدائهم.

2. مساهمات المدرسة الكلاسيكية:

تتجلى مساهمات المدرسة الكلاسيكية في العلوم الإدارية في ثلاث مجالات أساسية، وهي:

2.1 **تطوير مبادئ الإدارة:** قدمت المدرسة مبادئ أساسية للإدارة لا تزال مستخدمة حتى اليوم، مثل تقسيم العمل، والوحدة القيادية، وسلسلة القيادة.

2.2 **تحسين كفاءة المنظمات**: ساعدت مبادئ المدرسة الكلاسيكية في تحسين كفاءة المنظمات من خلال تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

2.3 **تأسيس علم الإدارة**: ساهمت المدرسة الكلاسيكية في تأسيس علم الإدارة كمنطقة دراسية مستقلة.

3. قصور المدرسة الكلاسيكية:

رغم ما حاولت المدرسة الكلاسيكية تقديمه من إسهامات تضيف إلى العلوم الإدارية، إلا أنها واجهت بعض أوجه القصور، والتي لم تتمكن من التغلب عليها. وأهم ما يؤخذ على المدرسة الكلاسيكية في ذلك، ما يلي: (239)

3.1 **تجاهل العامل الإنساني**: لعل أهم أوجه قصور المدرسة الكلاسيكية هو ميلها إلى التركيز أكثر على الهياكل والعمليات الآلية، مع التغاضي عن أهمية العامل البشري في المنظمات. فالمدرسة الكلاسيكية تعجز في النظر بشكل كامل إلى تأثير السلوك البشري، والعواطف، والفروق الفردية على المنظمة.

3.2 **إهمال الديناميكيات البيئية**: غالبًا ما تتجاهل المدرسة الكلاسيكية الطبيعة الديناميكية للبيئة الخارجية، وتأثيرها على ممارسات الإدارة. ولم تقدم المدرسة الكلاسيكية حلولًا لمواجهة التحديات والتعقيدات التي تفرضها بيئات الأعمال المتغيرة على الأعمال الإدارية.

3.3 **التطبيق المحدود للتجارب السابقة**: الاعتماد فقط على التجارب السابقة يمكن أن يكون مشكلة لأن المبادئ أو التقنيات التي عملت بشكل جيد في الماضي، وقد لا تكون مناسبة للمواقف المستقبلية. لذلك، من المهم مراعاة السياق والديناميكيات المتطورة عند تطبيق ممارسات الإدارة.

3.4 **التمثيل غير الكامل**: دراسات الحالة، التي تستخدم عادة في المدرسة الكلاسيكية، قد لا تعكس بشكل كامل مدى تعقيد مواقف العالم الحقيقي. وقد تبالغ تلك الدراسات في تبسيط المتغيرات المهمة أو تحذفها من الأساس، مما يجعل من الصعب دمج جميع العوامل ذات الصلة في عمليات صنع القرار.

رابعًا: تطبيقات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التربوية:

لقد كان للمدرسة الكلاسيكية تأثير واضح على الممارسات الإدارية في الإدارة التربوية. ويتجلى ذلك من خلال تطبيق بعض أفكارها ومبادئها في الإشراف على المعلمين والرقابة عليهم. وتتخذ الإدارة التربوية المدرسية في هذا النهج التقليدي دورًا توجيهيًا مباشرًا، حيث تقوم بإملاء تعليمات واضحة للمعلمين حول كيفية أداء مهامهم التدريسية، وتكليفهم بمهام محددة أخرى داخل المدرسة. ويتم استبعاد المعلمين، في ظل غياب نقابة معلمين قوية وفاعلة ميدانيًا، من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار المتعلقة بمجالات عملهم- لا سيما في المستويات الإدارية العليا. وبدلًا من ذلك، يتم التركيز على تنفيذ التعليمات والإشراف الدقيق. كما أن بعض الإدارات التربوية تتبع نهج المدرسة الكلاسيكية في التحفيز من خلال استخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى أساليب التعزيز الإيجابية أو السلبية لتشجيع المعلمين على زيادة إنتاجيتهم.

وعلاوة على ذلك، يمكن ملاحظة تأثير المدرسة الكلاسيكية في ممارسات الرقابة والمتابعة الإدارية. حيث يتم التركيز على مراقبة أداء المعلمين وضمان امتثالهم للتعليمات والإجراءات المحددة. الأمر الذي جعل من هذه التعليمات هدفًا في حد ذاته، دون النظر لما تحدثه من نتائج وتحققه من أهداف. ويتم استخدام أساليب مختلفة للرقابة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعكس هذا النهج الإداري في الإدارة التربوية المدرسية التأثير العميق للمدرسة الكلاسيكية، والتي تركز على الهيكل الهرمي والانضباط والرقابة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذا النهج قد لا يشجع على الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وقد لا يلبي الاحتياجات المتغيرة للتعليم الحديث. ومن الجدير بالذكر أن الممارسات الإدارية في

الإدارة التربوية المدرسية قد تطورت مع مرور الوقت، حيث تم دمج أفكار ونظريات إدارية أخرى لتلبية الاحتياجات المتغيرة للتعليم. ومع ذلك، لا يزال تأثير المدرسة الكلاسيكية واضحًا في بعض الجوانب الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والرقابة.

ومع هذا، يمكن تعظيم الاستفادة، مما قدمته المدرسة الكلاسيكية من أفكار في أعمال وممارسات الإدارة التربوية المدرسية، من خلال الاسترشاد بالخطوات والإجراءات التالية:

1. تحسين التخطيط التعليمي:
   - 1.1 تحديد أهداف تعليمية واضحة، وقابلة للقياس.
   - 1.2 وضع خطط تعليمية مُنظّمة، تُحدّد المحتوى، والأنشطة، وطرق التدريس.
   - 1.3 تحديد الاحتياجات المادية، والبشرية لتنفيذ الخطط التعليمية.
2. تنظيم العمل في المؤسسة التعليمية:
   - 2.1 تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، وتحديد المسؤوليات للأفراد.
   - 2.2 وضع هيكلية تنظيمية واضحة، تُحدّد العلاقات بين الوظائف والأقسام.
   - 2.3 تطبيق نظام للتواصل الفعّال بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية.
3. تحسين كفاءة العملية التعليمية:
   - 3.1 استخدام أساليب تعليمية فعّالة، تُراعي الاحتياجات الفردية للطلاب.
   - 3.2 توفير موادّ تعليمية مُتنوّعة ومُحفّزة.
   - 3.3 استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية؛ لجعل التعلم أكثر جاذبية وتفاعلية.
4. تقييم الأداء:
   - 4.1 وضع معايير واضحة؛ لتقييم أداء المعلمين والطلاب.
   - 4.2 استخدام أدوات تقييم مُتنوّعة وفعّالة.
   - 4.3 تقديم مُلاحظات بناءة للمعلمين والطلاب؛ لمساعدتهم على تحسين أدائهم.
5. تحفيز المعلمين والطلاب:
   - 5.1 مكافأة الإنجازات الفردية والجماعية.
   - 5.2 خلق بيئة تعليمية إيجابية، تُشجّع على التعلم والإبداع.
   - 5.3 توفير فرص للتطوير المهني للمعلمين.
   - 5.4 إشراك الطلاب في اتّخاذ القرارات المُتعلّقة بالعملية التعليمية.
6. تحسين الإدارة المالية:
   - 6.1 وضع ميزانية تعليمية واضحة، تغطي ضروريات الاحتياجات التعليمية.
   - 6.2 استخدام الموارد المالية بكفاءة.
   - 6.3 البحث عن مصادر تمويل جديدة، ومستدامة؛ لدعم المؤسسات التعليمية.
7. تعزيز العمل الجماعي:
   - 7.1 بناء الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى المعلمين والطلاب.
   - 7.2 تشجيع التعاون والتنسيق بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية.

7.3 حلّ المشكلات بشكل جماعيّ.

8. تحسين بيئة المدرسة:

8.1 توفير بيئة تعليمية آمنة وصحية.

8.2 الحفاظ على نظافة المدرسة، وترتيبها.

8.3 توفير مرافق تعليمية مُناسبة لاحتياجات الطلاب.

وبعد استعراض أفكار نظريات المدرسة الكلاسيكية، يتضح أن هذه النظريات ليست قوانين خالصة، لا ينبغي العدول عنها، وإنما هي أراء، واتجاهات فكرية هادفة، لها مزاياها، فضلًا عن مثالبها. ولتقييم تلك النظريات موضوعيًا، يجب أن توضع في سياقها الثقافي الشامل، وألا يحكم عليها بمعيار واقعنا، وفكرنا المعاصر؛ حيث إن تلك المدرسة بنظرياتها، أتت انعكاسًا، واستجابةً لواقعها في تلك الفترة. وأسهمت نظرياتها الفكرية في تطوير المفاهيم، والطرق الإدارية؛ لمعالجة المشكلات الإدارية التي ظهرت في المنظمات، أعقاب عصر النهضة الصناعية. والقارئ المدقق لكتابات رواد تلك النظريات، مثل: فردريك تايلور، وفايول، يلحظ بوضوح المسعى الجاد، والحرص العميق على حل المشكلات الإدارية التي طرحت للبحث والدراسة والتحليل، ولم يكن من أهدافهم التنظير أو التأطير بعيدًا عن الواقع.

ونقد المدارس الفكرية والنظريات عامة، يجب ألا يحمل النظريات المجردة مسئولية ونتائج التطبيق؛ ففي الظواهر الإنسانية، غالبًا، ما توجد فجوة بين النظرية، والتطبيق؛ قد تضيق أو تتسع حسب ظروف، وآليات التطبيق، وممارسات المنفذين لتلك النظريات. فالتطبيق الفعلي الذي يعكس الفكر النظري لدرجة التماثل، هو مبتغى جدٌ بعيد عن الطبيعة البشرية؛ حيث لا توجد نظرية أنتجها العقل الإنساني، صالحة لكافة الظروف، ويمكن تطبيقها بلا استثناء؛ فالجميع يجتهد، ويصيب، أو يخطئ. ولعل أهم ما يؤخذ على المدرسة الكلاسيكية هو إغفال الجانب الإنساني في العنصر البشري، وعدم وضعه ضمن أولويات اهتماماتها؛ فقد نظرت إلى الإنسان كآلة، أو عتاد مادي، وظيفته الأساسية إكمال عملية الإنتاج. ولعل ذلك هو ما حاول الباحثون في مجال الإدارة، وعلم الاجتماع تصحيحه، فيما قدموه من نظريات لاحقة؛ فقد أتت النظريات السلوكية، ونظريات العلاقات الإنسانية، لترفع من قيمة الفرد، وتهتم باحتياجاته النفسية والاجتماعية والإنسانية، وتعزز من دوره في عمليات الإنتاج بشكل صحي.

إن الإدارة التربوية المدرسية الواعية هي التي تدرس، وتحلل، وتفهم، بسعة أفق وبصيرة، كافة ما يطرح من نظريات فكرية، وتُرشِّح أفكارها، وتنقيها مما يتعارض مع طبيعتها، ومعتقداتها، وأهدافها، ثم تشرع بعد ذلك في تبني وتطبيق ما يفيدها من إيجابيات، ومجانبة الوقوع فيما قد يؤخذ عليها من سلبيات. وبذلك تجد الإدارة التربوية المدرسية رصيدًا ضخمًا من الفكر الإنساني، يساندها في مهمتها التربوية، ويزكِّي لها آليات معالجة ما قد تواجه من مشكلات إدارية، وتربوية. وعلى الإدارة التربوية المدرسية أن تتصف بالديناميكية الفكرية، والمرونة في التحليل؛ حيث تأخذ من نظريات الفكر الإداري، والفكر التربوي، ما يتلاءم مع احتياجاتها الواقعية، وأن تخضع ما استقر عليه اختيارها للتمحيص، والمشاورة الفكرية، مع فرق العمل قبل التجريب الأولي ميدانيًا لما يستقر عليه الرأي. فعمل الإدارة التربوية المدرسية في معالجة المشكلات كعمل الطبيب، يدرس العلوم الطبية ليشخص المرض، ويدرس علوم الصيدلة لمعرفة ما يناسب كل مرض من أدوية، ولا يصف للمريض إلا ما يُرجى نفعه، ويتناسب مع طبيعته الجسمانية، وحالته المرضية.

الفصل الخامس

مدارس الفكر الإداري السلوكي

- تمهيد
- أولًا : مدرسة العلاقات الإنسانية
  - نظرية إلتون مايو Elton Mayo في العلاقات الإنسانية
  - نظرية ماري فوليت Mary Follett في العلاقات الإنسانية
- ثانيًا : المدرسة السلوكية
- ثالثًا : تعقيب على مدارس الفكر الإداري السلوكي في الإدارة
- رابعًا : مدارس الفكر الإداري السلوكي والإدارة التربوية

مدارس الفكر الإداري السلوكي

تمهيد:

بدأ الاهتمام في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من القرن الماضي بالتحول نحو العنصر البشري، باعتباره أهم عنصر في عناصر الإدارة. وهكذا، فقد ظهرت مدارس الفكر الإداري السلوكي، أو الكلاسيكية الجديدة؛ لتعالج أوجه القصور التي صاحبت نظريات المدرسة الكلاسيكية في التعامل مع العلاقات الإنسانية داخل منظمات الأعمال، ولترفع من قدر، وأهمية، وقيمة للعنصر البشري. وتدور فلسفة مدارس الفكر الإداري السلوكي في النظر إلى الإنسان بأنه محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية والبنائية الأولية التي تتكون منها المنظمة. وحيث أن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية، ووحدة المنظمة الأساسية، فيجب الاهتمام بالإنسان، وتحقيق حاجاته، ومتطلباته، بنفس درجة الاهتمام بالعمل والإنتاج. لذا، تؤكد فلسفة هذه المدارس على ضرورة أن تصبح المنظمة بيئة صحية صالحة للعمل وللحياة، على حدٍ سواء. ومن ثم، فقد ركزت المدرسة السلوكية عظيم اهتمامها على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة؛ بهدف مساعدة رجال الإدارة على فهم هذا السلوك، وتعديله، وتغييره بما يتناسب مع أهداف المنظمة، ورؤيتها العامة.

وأتت المدارس الفكر الإداري والسلوكي؛ لتولي اهتمامها إلى دراسة، وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، معتمدةً على مناهج البحث العلمي؛ حتى تتمكن الإدارة من فهم تلك السلوكيات، والتعامل معها؛ بما يخدم أهداف المنظمة، والأفراد. وقدمت النظريات الكلاسيكية الجديدة مساهمة كبيرة في فهم السلوك البشري في العمل، وفي التنظيم، الأمر الذي ولّد الوعي بالدور الهائل للعامل البشري في الصناعة. وقد قدمت هذه المدرسة أفكارًا، وتقنيات جديدة؛ لفهم السلوك البشري بشكل أفضل. ويرى مفكرو هذه المدارس أن المنظمة نظام اجتماعي، يخضع للاتجاهات، والأنماط الثقافية لأفراد المنظمة، وديناميكيات المجموعة، والقيادة، والتحفيز، والمشاركة، وبيئة العمل، وأدى هذا التصور إلى تغيير وجهة النظر القائلة بأن الموظفين هم أدوات في عملية الإنتاج، وعزز الاعتقاد بأن الموظفين يمثلون موارد ذات قيمة. (04 :483)

وتنقسم مدراس الفكر الإداري والسلوكي إلى مدرستين: الأولى هو مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية داخل منظمات الأعمال. أما الثانية فهو مدرسة العلوم السلوكية، والذي طبقت المبادئ والنظريات النفسية والاجتماعية على مجال الإدارة، (14 :236)

وعليه، يُقَسِّم هذا الفصل مدارس الفكر الإداري السلوكي، ونظرياته إلى:

1. **مدرسة العلاقات الإنسانية:** وتضم هذه المدرسة نظريتين أساسيتين، وهما: نظرية إلتون مايو Elton Mayo، ونظرية ماري باركر فوليه Mary Parker Follett.

2. **مدرسة العلوم السلوكية:** ويوجد في هذه المدرسة بعض النظريات الهامة، منها: نظرية أبراهام ماسلو Abraham Maslow، ونظرية الفلسفة الإدارية، ونظرية الإدارة كعملية اجتماعية، ونظرية العاملين، وأخيرًا نظرية صنع القرارات.

أولًا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

خلال ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين، أدى عدم الرضا عن النهج الكلاسيكي للإدارة، مع تركيزه الشديد على الإنتاج والكفاءة، والنظرة الآلية للإنسان، وسيادة التسلسل الهرمي للسلطة، وإهمال التأثيرات الاجتماعية والنفسية على سلوك الناس في البلاد والمنظمات، إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة. وقد تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية، داعيةً إلى تصحيح ما أهملته المدرسة الكلاسيكية في النظر بعين الاهتمام إلى العنصر البشري؛ كعامل فعال

وأساسي في الحياة التنظيمية، والعملية الإنتاجية. وقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية جهودها على المناخ العام لبيئة العمل، وفي الاهتمام بالتفاعل المباشر بين أفراد وجماعات العمل في الإدارة، مع ضرورة تلبية الحاجات النفسية، والاجتماعية للعاملين؛ لتحقيق الكفاءة العالية، ومستوى أداء متميز، ووفرة في الإنتاجية. (311: 25)

ورأت مدرسة العلاقات الإنسانية أن البعد الإنساني لموارد المنظمة البشرية، يجب أن يحظى بأهمية، وأولوية- لا تقل عن المنظمة، والإنتاج. وقد أتت كتابات منظرو ورواد هذا المدرسة، مثل: إلتون مايو، وماري فوليت، مدافعة عن هذا الجانب الإنساني في عمل الإدارة. (137: 53). وقد كانت أعمال مفكري هذه المدرسة- لا سيما إلتون مايو، تتعارض بشكل كبير مع فلسفة مدرسة الإدارة العلمية؛ بسبب التركيز التي أولته مدرسة العلاقات الإنسانية للعمال، واحتياجاتهم النفسية، والاجتماعية في العمل؛ نتيجة لما لاحظه مايو من تأثيرات العوامل الاجتماعية، والعلاقات غير الرسمية، والأساليب الإشرافية، والمواقف الفردية على سلوك العمال. (312: 15) وتعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية البدايات الأولى، لفهم تأثير السلوك الإنساني على زيادة الإنتاج في المنظمة؛ حيث دافع منظرو هذه المدرسة عن أهمية تأثير العوامل الإنسانية في زيادة الإنتاج، استنادًا على ما قاموا به من دراسات، مثل: تجارب الهاوثورن Hawthorne Studies، التي قام بها إلتون مايو، وتجارب دوجلاس ماكريجورDouglas McGregor. (197: 26)

وقبل تناول نظريات هذه المدرسة، نحتاج أن نحدد المقصود بالعلاقات الإنسانية في الإدارة، من وجهة نظر أتباع هذه المدرسة. يرى أصحاب هذه المدرسة، أن العلاقات الإنسانية: تُعنَى بالسلوكيات الإدارية، التي تقوم على تقدير مواهب وإمكانيات، وقدرات، كل فرد في المنظمة، وإعلاء قيمته، والعمل على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وفق مبدأ الاحترام المتبادل بين كافة الأفراد في المنظمة، سواء من الإدارة أو العاملين، مما يعزز المصلحة العامة للمنظمة، ويعمق الشعور بانتماء الفرد، ويزيد من الولاء للمنظمة التي يعمل بها. (205: 32) ولا يقصد بالعلاقات الإنسانية انخراط الإدارة في علاقات شخصية مباشرة، تلغي المسافات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين؛ حتى لا تتشتت جهود الإدارة بعيدًا عن الهدف الإنتاجي للمنظمة، وإنما يقصد بتلك الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية، التي تحفز العاملين؛ للقيام بمهامهم، بإخلاص وتفاني، (33: 08) الأمر الذي يزيد من التركيز في العمل، ويقلل من الأخطاء التي يرتكبها العمال، ويزيد من التكامل بين العمال والإدارة، بما يدعم استمرارية المنظمة ونجاحها. إن أولى حاجات العاملين، شعورهم بالإنصاف، وأن هناك من يهتم بأمرهم، ويدعم مصالحهم، ويتفهم احتياجاتهم، ويتحقق ذلك حين توليهم الإدارة اهتمامًا، يماثل ما توليه للعمل والإنتاج. (187: 39)

وتدور مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية حول افتراضاتها بأن الاحتياجات، مثل: الانتماء، والاحتواء، والتقدير، ترفع من معنويات العمال أكثر من الظروف المادية لبيئات العمل. كذلك، فإن المجموعة الاجتماعية غير الرسمية داخل أماكن العمل، مثل جهد الفريق، والتوافق الاجتماعي، والولاء الجماعي، تحدد السلوكيات الفردية والجماعية. وبالإضافة لذلك، فإن العمال يشكلون تحزبات، ومجموعات في العمل تضم أفرادًا ذوي انتماءات مختلفة. لذلك، على الإدارة أن تراعي ضرورة تحفيز الموظفين من خلال الاحتياجات الاجتماعية والنفسية إلى جانب الحوافز الاقتصادية، وضرورة إيجاد علاقة إيجابية بين الإدارة والعمال تقوم على الإنسانية، والعدالة، والبعد عن التسلط، والتعسف في اتخاذ القرارات- خاصة تلك ذات العلاقة اللصيقة بالعمال. (446: 05)

وتتمحور مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في النقاط التالية: (137: 53-54)

- مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية للعامل.
- الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية؛ لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة.
- الاهتمام بالأسلوب الديموقراطي في الإدارة.

❖ مراعاة التكتلات بين العمال في مواجهة الإدارة، حيث يميل العمال لمواجهة الإدارة كمجموعات وليس كأفراد.

إن نشأة مدراس العلاقات الإنسانية وتطورها، قد أدى إلى تحول كبير في النظرة إلى العامل، حيث لم يعد يُنظر إليه على أنه مجرد أداة في عملية الإنتاج، بل ككيان اجتماعي متعدد الجوانب. وقد أكدت هذه الحركة على أن العامل يتأثر بعوامل متنوعة، مثل: الطموحات، والرغبات، والتطلعات، والميول المختلفة، والتي لها تأثير كبير على إنتاجيته. وقد شكلت حركة العلاقات الإنسانية خطوة مهمة في تطور المدرسة السلوكية، حيث سلطت الضوء على أهمية العنصر البشري كمحور أساسي في إنجاز الأعمال داخل المنظمات. وركزت على دراسة العلاقات بين العاملين وعلاقتهم برؤسائهم، كما اهتمت بالحوافز، والحاجات، والدوافع الإنسانية ودورها في تحفيز العاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية الإيجابية في بيئة العمل. وقد ساهمت حركة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر الإداري من خلال التأكيد على الجانب الإنساني في العمل، والابتعاد عن النظرة الآلية للعمال. وقد كان لهذا التوجه تأثير كبير على الممارسات الإدارية، حيث أصبح التركيز موجهًا إلى فهم العاملين واحتياجاتهم وتحفيزهم من أجل تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي نستعرض أهم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية.

1. نظرية إلتون مايو في العلاقات الإنسانية:

يعتبر جورج إلتون مايو George Elton Mayo (1880- 1949م) من أشهر علماء النفس والاجتماع الأمريكيين. وقد وُلد في 26 ديسمبر 1880م، في أديليد Adelaide، جنوب أستراليا، لأسرة عريقة تمتاز بشغفها للتعليم؛ الأمر الذي أثر على مساعيه الأكاديمية والفكرية، ومهد الطريق لإنجازاته المستقبلية. وبدأ مايو رحلته التعليمية بالالتحاق بمدرسة Queen's College الشهيرة بالتزامها بالتميز الأكاديمي، حيث بدت براعته الأكاديمية واضحة منذ وقت مبكر، وأظهر اهتمامًا شديدًا بالموضوعات المتعلقة بعلم النفس، وعلم الاجتماع، واللذان أصبحا، فيما بعد، جزءًا لا يتجزأ من أبحاثه. وسعيًا وراء المزيد من الإثراء الأكاديمي؛ سافر مايو إلى إنجلترا، حيث التحق بجامعة لندن. وخلال فترة وجوده في لندن، تبحر في دراسة علم النفس، وعلم الاجتماع، الأمر الذي وضع الأساس الفكري لمساهماته المستقبلية في مجالات الإدارة، والعلاقات الإنسانية. وعقب الانتهاء من تعليمه في لندن، بدأ مايو حياته المهنية، والتي لم يلبث أن انتقل منها إلى المجال الأكاديمي والبحثي؛ منضمًا إلى هيئة التدريس في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية. وخلال فترة عمله في جامعة هارفارد، أجرى مايو دراسات هوثورن الشهيرة Hawthorne Studies في شركة هوثورن للتصنيع Hawthorne Works، التابعة لشركة ويسترن إلكتريك Western Electric في شيكاغو. وتعتبر هذه الدراسات بمثابة حجر الزاوية لمساهماته في إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس الصناعي. (481: 1049)



George Elton Mayo (1880-1949)

وتعد دراسات الهاوثورن إحدى العلامات البارزة في علم النفس الصناعي، منذ منتصف القرن العشرين. وقد أجريت تلك الدراسات؛ بهدف دراسة بيئة العمل، وتأثير العلاقات الاجتماعية، والتحفيز، ورضا الموظفين على مستويات الإنتاجية. وقد أثرت دراسات الهاوثورن على نظريات الإدارة بشكل كبير ترك لها صدى وأثرًا إلى يومنا هذا، حيث أثبتت تجريبيًا أن العوامل الاجتماعية (علاقات مجموعة العمل، والمشاعر من الانتماء) أهم من العوامل الخارجية (الإضاءة، ودرجة الحرارة، وغيرهم) في تحديد مستويات إنتاجية العمال. (443). وقد استُدعِي مايو للإشراف على تلك التجارب، والتي تمت على عدة مراحل متتابعة. وتعد تلك التجارب بمثابة البدايات الأولى لاتجاه العلاقات الإنسانية في الحياة الإدارية، حيث أشارت إلى ضرورة إعلاء قيمة العامل البشري في المنظمة، وأهمية مراعاة مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، في إدارة الأفراد، وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية، للمنظمة وللعاملين، على حد سواء. (81: 71)

1.1 دراسات الهاوثورن Hawthorne Studies:

قبل مشاركة مايو في دراسات وتجارب الهاوثورن، أجرت شركة Western Electric سلسلة من التجارب في الفترة من 1924م إلى 1927م؛ لدراسة تأثيرات التغيرات في الإضاءة على عمال المصانع، في ثلاثة أقسام صناعية مختلفة. وتوصلت تلك التجارب إلى أنه لا توجد أي علاقة بين التغيرات في الإضاءة والإنتاج. وفي عام 1927م، تمت دعوة مجموعة من الباحثين بقيادة إلتون مايو، وفريتز روثليسبيرجر Fritz Roethlisberger من كلية هارفارد للأعمال؛ للانضمام إلى تلك التجارب ومحاولة فهم وتفسير العلاقة بين الظروف المادية، وبيئة ومحيط العمل، على معدلات الإنتاج لدى العمال. وقد استمرت هذه الدراسات والتجارب حتى عام 1932م. وقد استخدم الباحثون في دراسات هوثورن مجموعة متنوعة من المنهجيات،



شكل رقم: (6) صورة أرشيفية لمصانع ويسترن إليكتريك في هاوثورن المصدر: جامعة هارفارد (360)

بما في ذلك: الملاحظة المباشرة، والمقابلات الشخصية، وتحليل السجلات الرسمية، وقاموا بتجربة مجموعة متنوعة من المتغيرات، مثل: الإضاءة، وفترات الراحة، وطول يوم العمل، وحجم المجموعات العاملة؛ وذلك بهدف معرفة تأثير كل متغير على الإنتاجية. (309: 8937)

وتنقسم التجارب التي تمت في هذه الدراسات إلى أربع مراحل رئيسية، لكل منها نتائج وأثر واضح على الفكر الإداري، والذي يمكن عرضها حسب ما يلي:

1.1.1 تجربة الإضاءة Illumination Experiments (1924-1927م):

كان هدف التجربة الأول هو قياس أثر شدة الإضاءة في مكان العمل على إنتاج العمال. وقد اختار الباحثون لتنفيذ هذه التجربة مجموعتين من العاملات، تعملان في ظروف عمل واحدة، وهما: مجموعة التجربة، والتي تعرضت لمستويات مختلفة من الإضاءة، ومجموعة الضبط، أو السيطرة، والتي ظلت تعمل تحت مستوى ثابت من الإضاءة، بدون أي تغيير (أي تحت ظروف مستقرة). وافترضت التجربة أنه إذا كان لشدة الإضاءة تأثير على الإنتاج، فانه سيظهر على مجموعة التجربة، بينما لن تتأثر مجموعة الضبط بها. وعندما قام الباحثون بزيادة شدة الإضاءة، ازداد إنتاج مجموعة التجربة، والمدهش أن الإنتاج استمر بالارتفاع حتى عندما قلل الباحثون من شدة الإضاءة حتى مستوى متخفض جدًا. وفي نفس الوقت كان إنتاج مجموعة الضبط يرتفع هو الآخر! واحتار الباحثون في كيفية تفسير هذه النتائج، التي لا تتفق مع الفكر السائد وقتها. وتوصل الباحثون لنتائج، تشير إلى عدم وجود علاقة بين كمية الإنتاج وظروف العمل المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة). وللتأكد من صحة هذه النتائج، قام الباحثون بإجراء مزيدٍ من التجارب الجديدة. (481: 1055)



شكل رقم: (7) **صورة أرشيفية من تجربة تجميع مُرحِّلات الهاتف** **المصدر:** جامعة هارفارد (358)

1.1.2 تجربة تجميع مُرحِّلات الهاتف Relay Assembly Test Room Experiments (1927-1928م):

خروجًا من الحيرة التي أوجدتها تجربة غرفة الإضاءة، انتقل الباحثون إلى دراسة تأثير عوامل أخرى مختلفة، مثل: فترات الراحة، عدد ساعات العمل، وتغيير نظام المكافآت. لذا، قام التون بمعاونة مجموعة من الباحثين باختيار ستة من الفتيات أخبرن بالغرض من التجربة، والذي يتمثل في معرفة أثر أنواع مختلفة من ظروف العمل في المصنع على معدلات الإنتاج. والجدير بالذكر أن العاملات الستة كن يعملن دون انقطاع طول فترة العمل الرسمية على مدار الأسبوع. وخلال الأسابيع الأولى من التجربة، ظلت ظروف العمل دون تغيير، وكانت النتيجة زيادة في معدلات الإنتاج، وقبل إدخال أي تعديلات على بيئة العمل. ومن ثم، تم إدخال بعض التعديلات في ظروف عمل الفتيات؛ حيث قلت ساعات العمل عن 48 ساعة أسبوعيًا، ومنحت الفتيات فترتين للراحة، طول كل منهما خمس دقائق. وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية. وبعد أن زادت فترات الراحة إلي ست فترات، كانت النتيجة، أيضًا، زيادة الإنتاجية. وكذلك، لم يتأثر مستوى الإنتاجية عندما نقصت فترات الراحة إلى فترتين؛ طول الفترة الأولى عشر دقائق، والثانية خمس عشر دقيقة. وقد تزامن ذلك التغيير في فترات الراحة، ووقت العمل مع تقديم بعض المركبات والمأكولات للفتيات، وكانت النتيجة زيادة كبيرة في معدلات الإنتاج، رغم اختلاف فترات الراحة في كل مرحلة من مراحل التجربة. وعندما عادت الأمور إلى ما كانت عليه قبل إجراء التجربة؛ حيث العمل دون انقطاع، ودون تقديم أي نوع من المرطبات والمأكولات، كانت النتيجة- أيضًا. تتصف بالزيادة في معدلات إنتاج العاملات اللاتي خضعن للتجربة، والتي بلغت أرقاما قياسية. (424: 56)

1.1.3 برنامج المقابلات الجماعية Mass Interview Program (1928-1930م):

كان الهدف من هذا البرنامج هو الوقوف على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء؛ من خلال إجراء دراسة منهجية لمواقف واتجاهات العمال، والتي من شأنها أن تكشف المشكلات التي تواجههم، وتأثير العلاقات الاجتماعية والتواصل بين الأفراد على الإنتاجية والرضا الوظيفي. لذا، تم تصميم البرنامج وتنفيذه؛ عبر إجراء مقابلات مع نحو (20,000) عامل، على مدى ثلاث سنوات؛ للتعرف على وجهة نظرهم حول طبيعة الإدارة، والإشراف، وظروف العمل. وفي البداية، تم طرح الأسئلة ذات الأهمية من قبل المديرين والباحثين بأسلوب، وطريقة رسمية. ولوحظ أن ردود العمال كانت حذرة. ولذلك، تم استبدال هذا النهج بوسائل أقل رسمية، حيث يستمع القائم بإجراء المقابلة فقط إلى ما يقوله العمال، ومن ثم تغيرت إجابات وردود العمال على أسئلة المقابلة. وأكدت النتائج أن العوامل النفسية الاجتماعية في العمل في تلعب دورًا محوريًا بيئة العمل الكلية، وأن النقاشات الجماعية بين العمال والإدارة لها دور ملموس تعزيز معنويات العمال، وسلوكهم الإيجابي، ومعدلات الأداء. (423: 85)

1.1.4 تجربة غرفة الأسلاك الطرفية Bank Wiring Observation Room (1930-1931م):

تم إجراء تلك التجربة؛ بهدف الوصول إلى نظام جديد للإشراف والمتابعة، والحصول على معلومات أكثر دقة حول الفئات الاجتماعية داخل الشركة، وأيضًا؛ لاكتشاف العوامل التي تقيد الإنتاج. وفي هذه التجربة. وتضمنت التجربة مجموعة صغيرة مكونة من (14) عاملًا يعملون في غرفة مخصصة لتجميع الأسلاك الطرفية. وكان العمل في هذه الغرفة يتطلب التعاون بين العمال؛ لتجميع الأسلاك المطلوبة، وفقًا لمواصفات دقيقة، وهو عمل يتسم بالروتينية، ويعتمد على الجهود الفردية، والجماعية. تم حساب أجور المجموعة على أساس نظام العمل بالقطعة؛ أي أن رواتبهم ترتفع مع زيادة إنتاجيتهم. وتوقع الباحثون أن إنتاجية العامل سوف ترتفع مع مرور الوقت. ولكن، وكما هو الحال في تجارب غرفة تجميع مرحلات الهاتف، وجد الباحثون نمطًا غير متوقع من النتائج، حيث اكتشفوا أن المجموعة حددت- بشكل غير رسمي، مستوى مقبولًا من الإنتاج لأعضائها، وتجاهل معظم العمال، "النظاميين"، نظام الحوافز، والتزموا طوعًا بالمستوى

القياسي للمجموعة من الإنتاج المقبول، والذي يسمى معيار المجموعة. أما أولئك "المنحرفون"، الذين لم يمتثلوا لما اتفقت عليه المجموعة، قام زملائهم بردعهم، لجعل إنتاجهم يتماشى مع الإنتاج القياسي للمجموعة ككل. كان يُطلق على العمال الذين ينتجون أكثر من اللازم اسم "منتهكي المعدلات" وكانوا يتعرضون في بعض الأحيان للتهديد الجسدي؛ لجعلهم يتوافقون مع بقية المجموعة. ومن ناحية أخرى، تم تصنيف الموظفين الذين لديهم إنتاجية أقل من اللازم على أنهم "الأزاميل"، وتعرضوا لضغوط من قبل المجموعة؛ لزيادة إنتاجيتهم. (422: 80) وقد أظهرت هذه التجربة أن بيئة العمل ليست مجرد سياق مادي للإنتاج، بل هي شبكة معقدة من العلاقات الاجتماعية والنفسية بين العمال.



شكل رقم: (8) صورة أرشيفية من تجربة غرفة الأسلاك الطرفية المصدر: جامعة هارفارد (359)

1.2 استنتاجات دراسات الهاوثورن:

أوضحت تجارب هوثورن أن إنتاجية الموظفين لا تعتمد فقط على ظروف العمل، والحوافز المادية، والأجور المالية المدفوعة لهم، وإنما تعتمد بشكل كبير على رضا الموظفين عن وضع عملهم. وأكد مايو على أن العوامل المادية كانت أقل أهمية بكثير من العوامل العاطفية في تحديد كفاءة الإنتاجية. وعلاوة على ذلك، اتضح للباحثين أن العوامل المنبثقة عن مشاركة العامل السوية في الفئات الاجتماعية، هي الأقوى من بين جميع العوامل البشرية في التأثير على سلوك العاملين. وهكذا، فقد خلص مايو وفريقه إلى أنه كما أن بيئة العمل يجري تجهيزها وإعدادها؛ لتلبية المتطلبات الموضوعية للإنتاج، يجب أن تلبي، في نفس الوقت، المتطلبات الذاتية للموظف المتمثلة في الرضا الاجتماعي في مكان عمله.

وتوصلت تجارب الهاوثورن إلى أن العلاقات الإنسانية سواء بين المشرفين، والعاملين، أو بين فرق العمل، وبعضهم البعض، كانت العامل الأهم في رفع معدلات الإنتاج؛ حيث إن معدل الإنتاج لم يتأثر كثيرًا بالتغييرات، التي أجريت أثناء التجارب على بيئة العمل، مثل: تغيير معدلات الإضاءة، أو التعديل على جداول مواعيد فترات العمل والراحة، أو الحوافز

المادية التي قدمت للعمال. (64: 57) وأكد مايو، استنادًا على تلك التجارب، على أن العلاقات الإنسانية، والحوافز المعنوية، وإشباع الحاجات غير الاقتصادية - عبر العلاقات غير الرسمية، وتشجيع الجماعات الاجتماعية في المؤسسة، فضلًا عن تأثير جو الألفة والحرية، والشعور النفسي الجيد، وإبداء الاهتمام بالعاملين، في ظل قيادة ديمقراطية، هم العناصر الأساسية في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية (6: 41) وقد أحدثت نتائج هذه التجارب تحولًا كبيرًا في اتجاهات دارسي المنظمات، وحولت أنظارهم واهتمامهم من التركيز على بيئة وظروف العمل، وقياس الوقت والحركة الى التركيز على الفرد الذي يعمل في المنظمة، والجماعات التي يكونها داخل المنظمة، وأدي هذا التحول الى إجراء المزيد من البحوث؛ للتحقق من صحة الافتراض بأن ارتفاع المعنويات، وتعزيز العلاقات الإنسانية يؤدى الى زيادة الإنتاج. (182: 33)

ويمكن تلخيص أهم استنتاجات تجارب الهاوثورن، حسب ما يلي: (242: 31)

1.2.1 الدوافع الرئيسية لسلوك الموظفين هي العوامل غير الاقتصادية.

1.2.2 الموظفون ليسوا أفرادًا منعزلين وغير منغلقين على أنفسهم، بل كائنات اجتماعية.

1.2.3 على عكس ادعاءات النظرية الكلاسيكية، فإن تقسيم العمل ليس كذلك أفضل طريقة لهيكلة العمل.

1.2.4 المجموعات غير الرسمية أمر لا مفر منه في البيئات التنظيمية.

1.2.5 تعمل ديناميكيات المجموعة على تعديل سلوك الموظف.

1.2.6 يلعب سلوك القيادة والتواصل مع العمال دورًا هامًا في السلوك التنظيمي.

1.3 المبادئ العامة لنظرية إلتون مايو:

وانطلاقًا مما سبق، فقد حددت تجارب هوثورن العديد من المبادئ العامة التي أصبحت أساس نظرية إلتون مايو في الإدارة. ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي نادى بها التون مايو، على النحو التالي: (436: 04-06)

1.3.1 السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

1.3.2 القيادة الإدارية تعتبر من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تحدد كفاءتهم.

1.3.3 أهمية التنظيم غير الرسمي، والاتصالات، وتبادل المعلومات، والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين الرؤساء.

1.3.4 الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

وما يمكن قوله إن هذه الدراسات والتجارب نقلت انتباه المدراء، والمشرفين، والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية الهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدارس التقليدية، ويممتها نحو الجوانب الاجتماعية والإنسانية؛ كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية، وهذا ما أفضت إليه دراسات هاوثورن، التي أثبتت أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة، ومعاملة العاملين معاملة حسنة، سينعكس إيجابيًا على زيادة الإنتاجية.

2. نظرية ماري فوليت في العلاقات الإنسانية:

ولدت ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (1868- 1933م) والملقبة باسم "أم الإدارة الحديثة" في الثالث من سبتمبر 1868م في بوسطون، بولاية ماساتشوستش، الولايات المتحدة الأمريكية. وتلقت فوليت تعليمها المبكر في أكاديمية ثاير Thayer في بوسطن. ثم ما لبثت أن التحقت بكلية رادكليف Radcliff حيث درست اللغة الإنجليزية، والاقتصاد السياسي، والتاريخ، قبل أن تنتقل إلى كلية نيونهام Newnham في جامعة كامبريدج بالمملكة المتحدة. وبعد دراستها، أظهرت فوليت اهتمامًا كبيرًا بالإدارة الاجتماعية والعمل الاجتماعي في بوسطن. وفي عام 1900م، أسست منتدى روكسبري للحوار Roxbury Debating Club، والذي أصبح بمثابة ملتقى للمفكرين والسياسيين في ذلك العصر. وفي عام 1909م، ثم أصبحت رئيسة اللجنة الفرعية لرابطة البلدية النسائية في بوسطن؛ حيث قدمت فوليت العديد من الخدمات الاجتماعية

للنساء والأطفال وسكان الأحياء الفقيرة. وفي عام 1912م، انتقلت إلى التوجيه المهني، وأصبحت عضوًا في لجنة مكتب التوظيف في بوسطن. وبهذه الصفة، كانت على اتصال بالمجال الصناعي وإدارة الأعمال. وخلال الفترة من 1915م إلى 1933م، قدمت أوراقًا بحثية عن التنظيم الصناعي في المؤتمرات السنوية لمديري الأعمال، وتحولت اهتماماتها من الإدارة الاجتماعية، وحلول المشكلات الاجتماعية، إلى عالم إدارة الأعمال. وتعددت أعمال وكتابات فوليت والتي من أهمها: المتحدث في مجلس النواب "The Speaker of the House of Representatives" (1896م)؛ الدولة الجديدة "The New State" (1918م)، والتجربة الإبداعية "Creative Experience" (1924م)، والإدارة الديناميكية: الأعمال المجمعة لماري باركر فوليت "Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett" (1942م). (441)



Mary Parker Follett (1868-1933)

وتعتبر ماري باركر فوليت إحدى أهم علماء الاجتماع الأميركيين، اللاتي كتبن عن الديمقراطية، وأهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة، ومجتمع الأعمال؛ حيث عملت كمنظرة إدارية، وسياسية، وقدمت عبارات، مثل: "حل النزاع"، و"السلطة والقوة"، و"مهمة القيادة". (546) ونشطت فوليت، أيضًا، كرائدة في المراكز المجتمعية، التي ساعدت في فتح عدد كبير من مراكز الخدمات، والتنمية الاجتماعية في جميع أنحاء بوسطن. وتعتبر فوليت من الفلاسفة الرائدات، الاتي اهتمن بالجانب الإنساني للإدارة؛ حيث سعت إلى وضع فلسفة إدارية، جوهرها أن أي مجتمع لابد أن يقوم على الإقرار بالرغبات الدافعة، والمحركة لكل من طاقات الأفراد، والجماعات. وقد رأت فوليت أن الإدارة نشاطًا إنسانيًا، يجب أن يراعي ممارسوها البعد الشخصي والإنساني لطبيعة الأفراد. (81: 73)

وقد قدمت فوليت مجموعة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، تهدف إلى تحقيق كفاءة العنصر البشري، لعل أهمها ما قدمته عن تأثير الجماعة على الفرد؛ حيث رأت أن الجماعة لديها قدرة كبيرة في التأثير على الأفراد، وفق مفاهيم، ومعايير، وقواعد الجماعة. كذلك قدمت فوليت "قانون التصالح والتعارض"، الذي يقوم على دراسة أطراف النزاع داخل المنظمة، واتجاهاتهم، وترتيب عناصر الحل؛ بحيث يجد كل طرف من أطراف النزاع ما يرضيه في المنظمة، عن طريق إشراك العاملين في السلطة، وتضامنية المسئولية. (117: 33) وترى فوليت أن المنظمة هي نظام اجتماعي، تلعب فيه المشاعر، والعواطف، والحاجات الاجتماعية، وقيم الجماعة، دورًا جوهريًا، في زيادة الفعالية التنظيمية، وتحقيق الكفاية الإنتاجية. كذلك، يجب النظر إلى المتغيرات التنظيمية في ضوء كل من القواعد الرسمية، والتفاعلات الاجتماعية للمنظمة؛ حيث إن كفاءة المنظمة، تعتمد على طبيعة، وشكل العلاقات الإنسانية، القائمة بين كافة الأفراد الموجودين في المنظمة. (6: 41)

2.1 فلسفة ماري فوليت في الإدارة:

قدمت فوليت الكثير من الإسهامات في الفكر الإداري، وقد قامت فلسفتها على أربعة مبادئ أساسية، والتي تعتبر حجر الأساس في نظريتها الإدارية؛ حيث دعت إلى ضرورة التكامل والتناغم بين الإدارة والعمال، وأن لا تكون سلطة الإدارة، حقًا تعسفيًا في يد الإدارة في إدارة المنظمة. ويمكن بيان هذه المبادئ، وفق ما يلي: (395: 1557)

2.1.1 التكامل بدلًا من الهيمنة Integration over Domination: ركزت فوليت على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، واعتبرت أنّ فهم هذه العلاقات ضروريٌّ؛ لفعالية الإدارة. ودعت إلى تبني نموذجٍ إداريٍّ، يُركز على التواصل والتعاون بين الأفراد، بدلًا من التركيز على السيطرة، والتحكم.

2.1.2 القوة مع، وليس السلطة على Power with, not Power Over: التأكيد على مفهوم "القوة مع" بدلًا من "السلطة على" لتعزيز مبادئ السلطة المشتركة في المنظمة. وأكدت فوليت على أهمية حلّ النزاعات بشكلٍ فعّالٍ في المنظمات. ودعت إلى استخدام أساليب حلّ النزاعات القائمة على التفاوض والتعاون، بدلًا من استخدام أساليب الصراع والهيمنة.

2.1.3 المنهج المتمركز حول المجتمع Community-Centered Approach: دعت فوليت إلى التعرف على ترابط الأفراد داخل المجتمع وإدخال فكرة العلاقات المتبادلة. كما دعت إلى مشاركة الأفراد في صنع القرار في المنظمات. واعتبرت أنّ مشاركة الأفراد تُؤدّي إلى تحسين جودة القرارات، وزيادة التزام الأفراد بتنفيذها.

2.1.4 القيادة الناعمة Soft Leadership: نبهت فوليت على دور القادة كمرشدين، يقودون المجموعة من خلال التحفيز بدلًا من السلطة الرسمية. واعتبرت أنّ الديمقراطية تُؤدّي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الأفراد.

أتت فلسفة مبادئ، ماري باركر فوليت في الإدارة لتؤكد على التعاون، وتقاسم السلطة، والقيادة التي تركز على المجتمع، واستراتيجيات التأثير الناعم لقوة الإدارة. تلك المبادئ التي تركت تأثيرًا دائمًا على ممارسات الإدارة الحديثة. وقد ساهمت أفكار فوليت حول التفاوض، وديناميكيات السلطة، ومشاركة الموظفين، والقيادة الناعمة بشكل كبير في تطوير الدراسات التنظيمية، والأساليب البديلة لحل النزاعات. ولا تزال نظرية فوليت الإدارية التكاملية ذات صلة في عالم الأعمال الحديث؛ حيث تسعى المنظمات- بشكل متزايد، إلى خلق ثقافات تعاونية، وتشجيع المشاركة، والتمكين بين الموظفين. كما أن تركيزها على التطوير المستمر والتعلم، يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة.

2.2 نظرية ماري فوليت في الإدارة:

تعد نظرية ماري باركر فوليت واحدة من النظريات الرائدة في مجال الإدارة، والتي ساهمت في تشكيل الفكر الإداري الحديث. ومن خلال نظريتها، ركزت ماري فوليت على العلاقات البشرية والديمقراطية في الإدارة، واعتبرت أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وشددت على أهمية التعاون والتفاعل المستدام بينهم. وفي ذات السياق، أشارت فوليت إلى أهمية تحقيق التوازن بين السلطة المركزية، والسلطة المشتركة في الإدارة. وتؤكد فوليت، أيضًا، على ضرورة تغليب المصالح العامة على المصالح الشخصية، وعلى أهمية توفير بيئة عمل صحية وتشاركية وديمقراطية للعاملين. وتؤمن فوليت أن القادة الفعالين هم أولئك الذين يتمتعون بقدرة على تحفيز الموظفين وتمكينهم، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية، والانتماء للمنظمة. (262: 04-06)

ركزت نظرية ماري باركر فوليت في الإدارة على أهمية العلاقات الإنسانية والتعاون في المنظمات؛ حيث أيقنت أن الإدارة المتميزة، هي تلك الإدارة التي تعزز التعاون والتواصل البناء بين الأفراد، وتعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. وفي هذا، أسست فوليت ودعت لفكرة: التعاون الإبداعي "Creative Cooperation"، حيث تعتقد أن الابتكار والتطوير ينبعان من التفاعل والتعاون بين الأفراد. وتشدد فوليت في فلسفتها الإدارية على أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على تحفيز الإبداع، وتنمية المشاركة الفعالة لجميع العاملين في عملية صنع القرار. ومن الجوانب الهامة في نظرية فوليت، أيضًا، أنها تسلط الضوء على أهمية حل النزاعات وإدارتها بشكل بنّاء. ففي رؤيتها، تعتبر النزاعات فرصة؛ لتحقيق تحسينات في المنظمة، ولتعزيز التفاعل والتعلم المستمر. وتؤكد أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع النزاعات بشكل

بنّاء، وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية الحل. .(287: 151) وفيما يلي بعض الأفكار الرئيسية لنظرية ماري باركر فوليت في الإدارة: (491: 873)

2.2.1 **أهمية العلاقات الإنسانية:** تؤكد النظرية على أن العلاقات الإنسانية هي أساس الإدارة الناجحة، وأن الأفراد هم أهم مورد في المنظمة، ويجب على الإدارة أن تركز على تلبية احتياجاتهم، وتحفيزهم، وتعزيز روح التعاون بينهم.

2.2.2 **التعاون والتوافق:** تؤمن ماري باركر فوليت بأن التعاون والتوافق بين الأفراد هو المفتاح لتحقيق النجاح في المنظمات. فهي ترى أن الصراع والتنافس بين الأفراد يمكن أن يكون مدمرًا للمنظمة، ولذلك يجب على الإدارة أن تعمل على تعزيز التعاون والتوافق بين الأفراد من خلال التواصل الفعال، وحل النزاعات بطريقة بناءة.

2.2.3 **القيادة الديمقراطية:** تدعو ماري باركر فوليت إلى القيادة الديمقراطية التي تعطي الأفراد حرية المشاركة في صنع القرار، وتحمل المسؤولية. فترى أن القيادة الاستبدادية التي تفرض القرارات من الأعلى إلى الأسفل، يمكن أن تخلق حالة من عدم الثقة، والصراع بين الأفراد.

2.2.4 **أهمية التدريب والتعليم:** تؤكد النظرية على أهمية التدريب والتعليم المستمر للأفراد في المنظمة. فترى أن الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والمعارف اللازمة هم أكثر قدرة على المساهمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

2.2.5 **التكامل بين الأفراد والمنظمة:** تؤمن ماري باركر فوليت بأن الأفراد والمنظمة يجب أن يعملوا ككيان واحد متكامل؛ حيث إن نجاح المنظمة يعتمد على نجاح الأفراد، والعكس صحيح. ولذلك يجب على الإدارة أن تعمل على تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد، ومصالح المنظمة.

وعليه، يمكن القول إن نظرية ماري باركر فوليت في الإدارة والفكر الإداري الحديث تعتبر مساهمة قيمة في فهمنا للعمل التنظيمي والقيادة؛ حيث ركزت فوليت على العلاقات البشرية والديمقراطية في الإدارة، وشددت على أهمية التعاون والتفاعل المستدام بين الأفراد والمجموعات، وشددت على أهمية حل النزاعات وإدارتها بشكل بناء كما أبرزت أهمية تحقيق التوازن بين السلطة المركزية والسلطة المشتركة، وأهمية توفير بيئة عمل صحية وديمقراطية. وتلك مساهمات تبرهن على أهمية نظرية ماري باركر فوليت في تعزيز القيادة الفعالة وتحسين العمل التنظيمي في المنظمات الحديثة.

3. الأسس العامة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

استنادًا على نظريتي مايو، وفوليت، يمكن الاستدلال بأن حركة العلاقات الإنسانية قد توصلت إلى عدد كبير من الأسس العامة، التي من شأنها تحقيق كفاءة وفاعلية العاملين. ولعل أهم هذه الأسس ما يلي: (446: 05-06)

3.1 أن العمل لا يستقيم، ولا يؤدي إلى نتيجة ملحوظة، إلا إذا تلازمت الحوافز المادية والمعنوية.

3.2 تلعب الجماعات غير الرسمية دورًا كبيرًا في كمية الإنتاج، وإضافة إلى القوة الفسيولوجية المادية للعامل.

3.3 يصاحب إنشاء الجماعات الرسمية في المنظمة جماعات غير رسمية أخرى، تتعدد بتعدد مصالح واتجاهات العاملين، ويكون لهذه الجماعات غير الرسمية تأثيرًا على أداء العاملين الدين ينتمون إليها.

3.4 أهمية تهيئة بيئة العمل، وخلق ظروف العمل الملائمة بين العاملين، وقياداتهم، ومشاركاتهم في إدارة المنظمة.

وكذلك، من أشهر أسس ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، أيضًا: (528)

3.5 يجب أن يسير التواصل بين الموظفين وأصحاب العمل في كلا الاتجاهين.

3.6 تعتمد معايير الإنتاج على ثقافة مكان العمل أكثر من اعتمادها على الأهداف الرسمية.

3.7 يفضل العمال المشاركة في عملية صنع القرار.

3.8 يؤثر التكامل بين الأقسام أو المجموعات بشكل إيجابي على المنظمة.

وبالنظر إلى نظريتي مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد يؤخذ عليهما أنهما ربما أهملتا عنصر التنظيم، والبناء الرسمي للإدارة، في مقابل التركيز على علاقات العمل الخصوصية، وغير الرسمية، والمبالغة في أهمية العنصر البشري، واعتباره المؤثر في رفع الإنتاجية، دون سائر العناصر الأخرى المؤثرة في الإدارة. (67: 35) كذلك، لم تفرق تلك النظريتين-غالبًا، بين العمل كمهنة رسمية لكسب العيش، وأنه ليس وسيلة، أو مكان للرفاهية، هدفه إسعاد العامل، على حساب أهداف المنظمة. لذلك خلط أصحاب تلك المدرسة-أحيانًا، بين دور الإنسان كعامل في المنظمة، وكفرد له احتياجات نفسية لابد أن تؤخذ في الاعتبار، مما دفعهم للمغالاة في النظر إلى احتياجات العمال؛ حيث افترضوا أن حاجات الإنسان العليا، كالحاجة لتقدير الذات والحاجة لتحقيق الذات، أهداف ضرورية يجب تحقيقها في المنظمة. (56: 29)

4. تطبيقات نظريتي العلاقات الإنسانية والإدارة التربوية:

تعتبر الإدارة التربوية المدرسية أحد أهم مجالات الإدارة التي تسهم في تنمية المجتمعات، وبناء أجيال المستقبل. ومع تطور الفكر الإداري عبر العصور، أظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، التي نشأت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، أهمية البعد الإنساني في الإدارة، وسلطت الضوء على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على أداء الأفراد. وفي هذا السياق، تبرز العديد من الأفكار التي تستفيد منها الإدارة التربوية المدرسية؛ لتعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها. ويمكن تطبيق نظريات العلاقاتِ الإنسانية في الإدارة والتربوية من خلال اتباع الخطوات والإجراءات التالية:

4.1 تعزيز البيئة الاجتماعية والنفسية داخل المدرسة:

تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في تعزيز الأداء والإنتاجية. ويمكن للإدارة التربوية المدرسية مراعاة هذه العوامل من خلال:

4.1.1 توفير بيئة عمل آمنةً ومريحةً، تُشجّعُ على التعاون والتفاهم بين المعلمين والطلاب.

4.1.2 الانتباه لدور وتأثير الجماعات غير الرسمية في المؤسسة التعليمية (الشِلَل)، وإدراك أن وجودها أمر طبيعي في أي منظمة، ويجب مراعاة أبعادها وقوة تأثيرها في عمل المؤسسة.

4.1.3 الاهتمام بالحاجات الاجتماعية والنفسية للمعلمين والإداريين والطلاب، مثل: الحاجة للتقدير، والشعور بالانتماء.

4.1.4 احترام مشاعر جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وتقدير آرائهم.

4.1.5 مكافأة السلوك الإيجابي، وتعزيز ثقافة الإشادة والتشجيع.

4.1.6 تدعيم إدارة المؤسسات التعليمية بالمهارات الإنسانية اللازمة؛ لفهم الجوانب النفسية، والاجتماعية للعاملين، والتعامل معهم بشكل فعال.

4.1.7 التشجيع على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، من خلال توفير المرونة في ساعات العمل، والسماح بإجازات مدفوعة الأجر، وتشجيع الأنشطة اللامنهجية.

4.2 تعزيزُ العمل الجماعي:

أثبتت نظريتا العلاقات الإنسانية دور العمل الجماعي في رفع الإنتاجية، وزيادة معدلات الأداء. ويمكن تحقيق ذلك في المؤسسات التعليمية من خلال:

4.2.1 التشجيع على العمل الجماعي من خلال تخصيص مشاريع جماعية للطلاب؛ لتشجيعهم على التعاون المشترك.

4.2.2 تشجيع الطلاب على تبادل الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض.

4.2.3 توفير فرص للتفاعل بين المعلمين، وتبادل الخبرات فيما بينهم.

4.2.4 الاهتمام بالتحفيز المعنوي من خلال إعطاء المجتمع المدرسي الفرص للنمو والتطور المهني، والاعتراف بإنجازاتهم.

4.2.5 تفويض السلطة للعاملين؛ بما يتناسب مع قدراتهم، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ويشعرهم بالمسؤولية.

4.3 القيادة التشاركية والديمقراطية:

دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تعزيز مفهوم القيادة التشاركية مفهوم "القوة مع" بدلًا من "السلطة على"، بحيث تكون القرارات مبنية على التعاون بين الأفراد بدلًا من فرض السلطة من الأعلى. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التزام الأفراد (المعلمين والطلاب) بتنفيذ القرارات؛ نتيجة إحساسهم بالمشاركة، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء لما أستقر عليه من قرارات. ويمكن ترجمة ذلك في المؤسسات التعليمية عبر:

4.3.1 فتح المجال أمام الطلاب للمشاركة في الأنشطة المدرسية والتعبير عن آرائهم عبر مجالس طلابية ديمقراطية.

4.3.2 إشراك المعلمين، والطلاب في اتخاذ القرارات التي تُؤثّر على سير العملية التعليمية.

4.3.3 يجب على المعلمين أن يُشركوا الطلاب في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالأنشطة الصفية.

4.3.4 تؤخذ قرارات الإدارة التربوية المدرسية بأغلبية الأصوات.

4.3.5 تطوير مهارات حل المشكلات، من خلال تحديد المشاكل بشكل فعال، وطرح الحلول الممكنة.

4.4 تحسين إدارة النزاعات:

أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أن النزاعات يمكن أن تكون فرصة للتعلم والنمو إذا تم التعامل معها بطرق بناءة. الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التوتر والصراعات داخل المدرسة، وتحويل النزاعات إلى فرص لتحسين العلاقات، وتعزيز الفهم المتبادل. ويمكن تطبيق هذه الفكرة في المؤسسات التربوية من خلال:

4.4.1 إنشاء لجان لحل النزاعات بين الطلاب والمعلمين أو بين المعلمين والإدارة.

4.4.2 تدريب الكوادر التربوية على مهارات حل النزاعات بأسلوب تعاوني، مثل: التفاوض، والتحكيم.

4.5 تطوير أساليب الإشراف والتواصل:

من أبرز دروس مدرسة العلاقات الإنسانية التركيز على أساليب الإشراف التي تعزز الشعور بالاحترام والتقدير. ويمكن تطبيق ذلك في المؤسسات التربوية من خلال:

4.5.1 **الإشراف الديمقراطي**: تعزيز مشاركة المعلمين والطلاب في تسيير الأمور التعليمية، مما يرفع من القدرة على تحمل المسؤولية، وينمي روح المبادرة والابتكار.

4.5.2 **التواصل المفتوح**: إنشاء قنوات اتصال فعالة ومباشرة بين الإدارة والمعلمين والطلاب، تتيح التعبير عن الآراء والمقترحات بحرية.

4.5.3 **الاهتمام بالمقابلات الجماعية**: إجراء اجتماعات دورية مع العاملين والطلاب؛ لمناقشة القضايا والتحديات، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

4.6 معالجة التحديات السلوكية والاجتماعية:

من خلال ما أثبتته تجارب هوثورن عن أهمية العلاقات غير الرسمية والمجموعة الاجتماعية، يمكن للمدارس:

4.6.1 **إدارة الصراعات**: الاهتمام بحل النزاعات بين المعلمين أو الطلاب، بطريق ودية تعتمد على الحوار والتفاهم.

4.6.2 **تعزيز ثقافة التعاون**: تشجيع روح الفريق بين العاملين في المدرسة، بدلًا من المنافسة السلبية.

4.6.3 **استخدام نظام الحوافز الجماعية**: مكافأة فرق العمل الناجحة، بدلًا من التركيز على الإنجازات الفردية فقط.

4.7 استلهام نتائج تجارب الهاوثورن:

قدّمت تجارب الهاوثورن التي أجراها إلتون مايو دروسًا قيمة حول كيفية تحسين الإنتاجية من خلال تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية. في السياق المدرسي، يمكن الاستفادة من نتائج تلك التجارب من خلال:

4.7.1 **تحسين ظروف العمل:** توفير بيئة مادية ونفسية مريحة للمعلمين والطلال، مثل: تجهيز الفصول الدراسية، وتحسين المرافق.

4.7.2 **الاهتمام برفاهية العاملين:** تنظيم برامج ترفيهية للمعلمين والطلاب؛ لتخفيف الضغوط، وزيادة الإيجابية.

4.7.3 **التقييم المستمر للبيئة التعليمية:** استخدام أساليب تقويم متنوعة، مثل: الاستبيانات، والمقابلات مع العاملين والطلاب؛ لتحديد مدى رضاهم عن البيئة المدرسية، ومعالجة أي مشكلات.

لقد أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو جوهر أي عملية إدارية ناجحة، وأن تلبية احتياجاته النفسية والاجتماعية تعزز الأداء والإنتاجية. في الإدارة التربوية المدرسية، يمكن لهذه الأفكار أن تحقق تحولًا جذريًا في بيئة العمل، من خلال بناء علاقات إيجابية، تطوير أساليب الإشراف والتواصل، وتعزيز الحوافز الاجتماعية. إن تطبيق مبادئ هذه المدرسة لا يسهم فقط في تحسين أداء العاملين والطلاب، بل يعزز أيضًا تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها التربوية.

ثانيًا: المدرسة السلوكية:

تعتبر المدرسة السلوكية واحدة من المدارس الرئيسية في مجال الإدارة والفكر الإداري الحديث. وتركز هذه المدرسة على دراسة سلوك الأفراد في المؤسسات، وتأثيره على أداء المؤسسة بشكل عام. وقد تطورت المدرسة السلوكية في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت منهجًا فعالًا؛ لفهم وتحليل السلوك المؤسسي. وتقوم تلك المدرسة على أساس الاعتقاد بأن سلوك الأفراد يمكن فهمه، وتحليله، وتغييره. وتعتمد المدرسة السلوكية في أعمالها على البحوث والدراسات التجريبية التي تركز على ملاحظة، وتحليل سلوك الأفراد في بيئة المؤسسة.

وتعد المدرسة السلوكية امتدادًا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث التقت أفكار المدرسة السلوكية مع فلسفة رواد العلاقات الإنسانية، مثل: مايو، وفوليت. وقد اهتمت المدرسة السلوكية بتطبيق الطرق العلمية؛ لملاحظة، وفهم، وتحليل السلوك الإنساني؛ بغية التنبؤ به في المنظمات. واعتمدت على العلوم الإنسانية المستوحاة من علم النفس الاجتماعي. وقد حاولت المدرسة السلوكية، دراسة كل الجوانب السلوكية للأفراد؛ كي تصل إلى تحليلات، وتفسيرات دقيقة، في معرفة محددات، ومسببات الأداء الناجح للأفراد، مع الإقرار بإيجابيات، وسلبيات سلوك كل من الإدارة، والأفراد. وتعتمد المدرسة السلوكية على مبدأ أساسي، وهو أن الإدارة تعني القيام بالأعمال بالتشارك بين الأفراد، الذين يعملون مع بعضهم البعض كجماعات تهدف لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك، يجب أن تهتم الدراسات الإدارية بالعلاقات الشخصية المتداخلة بين الأفراد، والعلاقات الحاكمة، والمفسرة لعمل الجماعات. (56: 26-27)

1. مبادئ المدرسة السلوكية:

تعتمد المدرسة السلوكية على مجموعة من المبادئ الأساسية في مجال الإدارة. ومن أبرز هذه المبادئ: (304: 33)

1.1 **الدافعية والتحفيز الداخلي:** تعتبر المدرسة السلوكية الدافعية والتحفيز الداخلي أساسيين في تحقيق الأداء الممتاز. وتؤكد على أهمية توفير بيئة تحفيزية، تشجع الأفراد على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

1.2 **القدرة على التكيف:** تعتبر القدرة المدرسة السلوكية التكيف أحد العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة في مواجهة التحديات الخارجية، لذلك ينصب اهتمامها على فهم، وتفسير آلية تكيف الأفراد في المؤسسة.

1.3 **التواصل الفعال:** تشدد المدرسة السلوكية على أهمية التواصل الجيد بين جميع أفراد المؤسسة، وتعتبر

التواصل الفعال والصحيح أحد العوامل الأساسية في تحقيق الفعالية والكفاءة في المؤسسة.

1.4 **التعاون والعمل الجماعي:** تشدد المدرسة السلوكية على أهمية بناء فرق عمل فعالة، وتعزيز التعاون بين أفراد المؤسسة، وتعتبر أن التعاون والعمل الجماعي أساسيين في تحقيق النجاح المؤسسي.

2. خصائص المدرسة السلوكية:

تتميز المدرسة السلوكية بمجموعة من الخصائص الأساسية في مجال الإدارة، والتي ساهمت في بلورتها وتشكيلها نظريات المدرسة السلوكية المختلفة. ويمكن استخلاص أبرز هذه الخصائص في النقاط التالية: (266: 180-182)

2.1 **المنهج العلمي:** المدرسة السلوكية هي مدرسة علمية تطبيقية، تقوم بصياغة فرضيات حول السلوك التنظيمي والإنتاجية. وتقوم بدراسة هذه الفرضيات بشكل علمي، وتطبيق النتائج في بيئة العمل.

2.2 **التركيز على القيمة المعيارية:** تعمل هذه المدرسة بناءً على قيم معيارية، تهدف إلى تطبيق البحوث السلوكية في بيئة العمل؛ للتأثير على مواقف سلوكية محددة بشكل إيجابي.

2.3 **المنظور الإنساني:** ترى المدرسة السلوكية أن حوافز الإنسان واحتياجاته تحدد سلوكه، كما تحمل نظرة متفائلة لقدرات الإنسان على الإبداع والإنتاجية والمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف.

2.4 **موازنة الأهداف:** تركز المدرسة السلوكية على تحقيق التوازن بين أهداف الموظفين، والأهداف التنظيمية.

2.5 **الرؤية الشاملة:** تهدف المدرسة السلوكية إلى تغيير المناخ التنظيمي بشكل شامل؛ بدلًا من التركيز فقط على الإصلاحات الجزئية أو الظروف مثل الإضاءة أو الرضا الوظيفي.

2.6 **الجوانب النفسية:** تركز على المدرسة السلوكية دراسة التفاعلات بين الأفراد والمجموعة، وتستخدم ديناميكيات المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2.7 **الإدارة التشاركية:** تدعو المدرسة السلوكية إلى المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار، بدلًا من مجرد التشاور.

2.8 **تنمية المهارات البشرية:** تؤكد المدرسة السلوكية على تعزيز المهارات الإنسانية، والعلاقات داخل المنظمات.

2.9 **التغيير التنظيمي:** تنظر المدرسة السلوكية إلى التغييرات التنظيمية على أنها عملية مستمرة، تهدف إلى تكيف المنظمات مع التغيرات البيئية بشكل فعال.

هذا، وقد كان لتلك الأسس والمبادئ تأثيرًا كبيرًا على الفكر الإداري الحديث. فقد ساهمت في إدخال البعد الإنساني كعامل أساسي في نجاح المؤسسات، وشجعت على تطبيق أساليب الإدارة التشاركية والتحفيزية، مع التركيز على أهمية التواصل والتعاون، والعمل الجماعي. كما مهدت الطريق لفهم أعمق لديناميكيات العمل الجماعي، واستخدام التحليل السلوكي؛ لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. وقد المدرسة السلوكية على تجسيد تلك المبادئ، وتحديد تلك الخصاص في العديد من نظرياتها المختلفة. ويمكن عرض أهم تلك النظريات في الفقرات التالية.

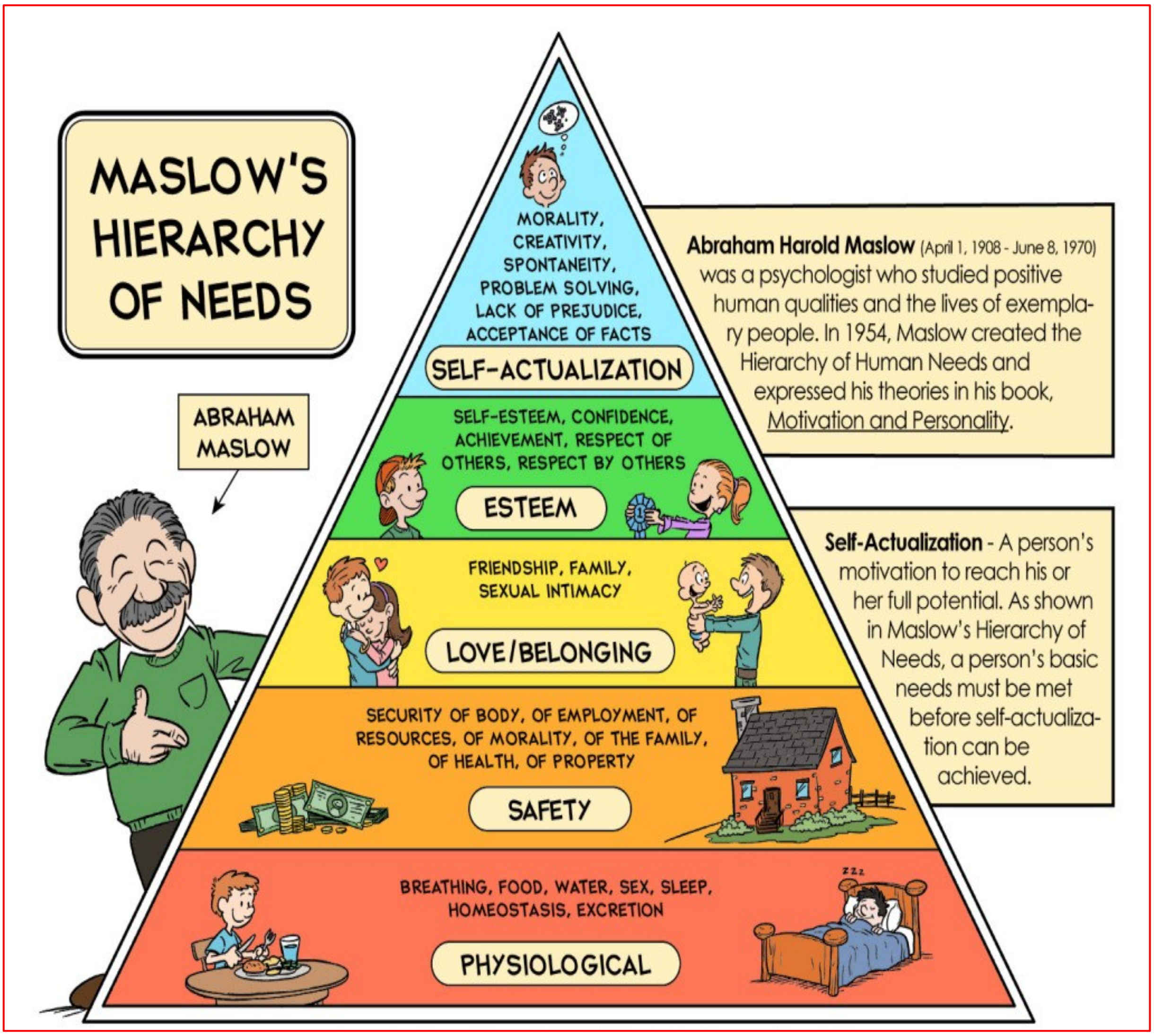
3. نظريات المدرسة السلوكية:

حفلت المدرسة السلوكية بالعديد والكثير من العلماء المفكرين الذين قدموا نظريات مؤثرة في تفسير الممارسات الإدارية، استنادًا على أبحاثهم ودراساتهم الميدانية في هذا الصدد. ويعرض الكتاب، في سياقه التالي، أشهر نظريات المدرسة السلوكية؛ مبينًا الملامح والسمات الرئيسية لكل نظرية.

3.1 نظرية وهرم الحاجات Hierarchy of Needs:

قدم أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970م) نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية، التي ركزت على أن سلوك الأفراد يتأثر بمدى إشباع حاجاتهم المختلفة. وتدرج ماسلو بهذه الحاجات في هرم يبدأ من الحاجات الفسيولوجية الأساسية، مثل الطعام والشراب، ثم ينتقل إلى حاجات الأمان، وحاجات الانتماء، والتقدير، وصولًا إلى تحقيق الذات. وترى هذه النظرية أن تحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء يتطلب تلبية هذه الحاجات تدريجيًا.

تعتبر نظرية هرم الحاجات لإبراهام ماسلو من أشهر النظريات، التي تناولت الدافعية، ودورها، في تفسير السلوك الإنساني. وقد افترض ماسلو أن الحاجات الإنسانية المشبعة، لا تؤثر في السلوك الإنساني على عكس الحاجات غير المشبعة. ويمكن أن تترتب تلك الحاجات تصاعديًا؛ على شكل هرم، يتكون سفحه من الحاجات الفسيولوجية، وقمته من الحاجة لتقدير الذات. (370: 111) وحسب هذه النظرية، يرى ماسلو أن الناس يميلون إلى التركيز على الاحتياجات الأدنى في الهرم أولًا، وبمجرد تلبية هذه الاحتياجات بشكل مُرضٍ، يتحول تركيزهم إلى المستوى التالي، وصولًا للأهداف العليا في قمة الهرم- تحقيق الذات. ومع ذلك، فمن المهم ملاحظة أن هذا التسلسل الهرمي ليس صارمًا، وقد يختلف ترتيب الاحتياجات أو تداخلها اعتمادًا على الفرد، والسياق الثقافي.



شكل رقم: (9) هرم الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو المصدر: SaaS Academy (495)

ويتكون هرم ماسلو من المستويات الخمسة التالية: (357: 887)

3.1.1 **الاحتياجات الأساسية Physiological Needs:** تشمل الحاجات الأساسية مثل الطعام والشراب، والنوم، والمأوى، والهواء. وتعتبر هذه الحاجات الأساسية للبقاء على قيد الحياة، وتأتي في قائمة الأولويات في سفح الهرم.

3.1.2 **الاحتياجات الأمنية Safety Needs :** وتشمل الحاجات الأمنية، مثل: الشعور بالأمان، والحماية من الأذى والخطر، كما يمكن أن تشمل، أيضًا الاحتياجات المادية والصحية، والحاجة إلى العمل في بيئة آمنة، والحصول على مصدر دخل كاف ومضمون.

3.1.3 **الاحتياجات الاجتماعية والانتماء Social Need :** وتشمل: الحاجات إلى العلاقات الاجتماعية الصحية والمقبولة، والانتماء إلى مجموعات، والمشاركة في النشاطات الاجتماعية. ويمكن تحقيق هذه الاحتياجات من خلال العائلة، والأصدقاء، والمجتمع، والفرق والمجموعات الاجتماعية الأخرى.

3.1.4 **الاحتياجات التقديرية Esteem Needs:** وتشمل الحاجات التقديرية، مثل: الشعور بالاحترام الذاتي، والثقة بالنفس، والتقدير من الآخرين، والاعتراف بالإنجازات الشخصية.

3.1.5 **الاحتياجات الذاتية Self-Actualization Needs:** وتشمل الحاجات الذاتية: الحاجة إلى تحقيق الذات وتطوير القدرات الشخصية، وتحقيق الطموحات الشخصية، والإبداع والتفوق. ويتعلق هذا المستوى بتحقيق الإمكانات الكامنة للفرد، وتحقيق النمو الشخصي، والتحسين المستمر.

وتطبيقًا لهذا الهرم على الفكر الإداري، يرى ماسلو أن القوة الدافعة للأفراد؛ للانضمام للمنظمات الإدارية، وبقاءهم فيها، وسعيهم لتحقيق أهدافها، هي في حد ذاتها سلسلة من الحاجات، التي يعمل الفرد على إشباعها؛ عبر التسلسل الهرمي، فإذا ما أشبعت حاجة ما، سعى الفرد إلى غيرها؛ ليعمل على إشباعها هي الأخرى. (6: 50) فالأفراد يعملون لكسب عيشهم، وتوفير متطلباتهم الحياتية من العمل، وإذا ما ضمن الفرد ذلك، يتطرق للحاجة إلى الشعور بالأمان والانتماء في بيئة العمل. وعقب هذا، يحتاج إلى بيئة عمل صحية اجتماعيًا، تسودها علاقات اجتماعية وديَّة؛ تضمن للفرد الاستقرار النفسي.

وحسب هذا الهرم، فإن الإدارة التربوية المدرسية ينبغي أن تراعي تلبية تلك الاحتياجات الأساسية، وبمجرد تلبيتها لابد من إشباع الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي، وروح الفريق، ثم تتيح فرصة العمل الجماعي، لبناء وتعزيز تقدير الذات لدى مجتمعها المدرسي؛ وذلك من خلال وضع مهام يتخللها تحدٍ ما، مع توفير فرص التدريب والتطوير بعد معرفة النتائج من خلال التغذية المرتدة. وبناء على ذلك، فإن الرضا لدى أعضاء المجتمع المدرسي يتحول لحماسة لبلوغ آخر خطوة، وهي بلوغ تحقيق الذات في العمل، من خلال تشجيع الإبداع، وتذليل أي صعوبات للتقدم. (131: 24)

وتمثل نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو إطارًا مهمًا للإدارة التربوية المدرسية، يساعد على تعزيز رضا المعلمين والطلاب، وتحقيق بيئة تعليمية فعّالة ومُلهمة. ويمكن توظيف هذه النظرية بفعالية في الإدارة التربوية المدرسية لتحسين بيئة العمل والتعليم، وزيادة كفاءة العاملين، ورفع معنويات الطلاب لتحقيق أهداف العملية التربوية، وفق ما يلي:

- **الاحتياجات الأساسية:**
  - توفير بيئة عمل مريحة للمعلمين والطلاب، تشمل تهوية جيدة، وتكييف مناسب، وتوفير وجبات خفيفة أو خدمات تغذية داخل المدرسة.
  - ضمان رواتب مناسبة تلبي احتياجاتهم الأساسية للحياة.
- **الاحتياجات الأمنية:**
  - ضمان استقرار وظيفي للمعلمين عبر عقود واضحة، ومزايا تأمينية شاملة، مثل التأمين الصحي.

- تعزيز شعورهم بالأمان في بيئة العمل عبر سياسات واضحة ضد التنمر أو التحرش.
- توفير بيئة مدرسية آمنة يتبين بها حقوق وواجبات كل من الطلاب والمعلمين.
- توفير بيئة مدرسية آمنة وخالية من التنمر عبر تنفيذ برامج لمكافحة العنف المدرسي.
- تعزيز شعور الطلاب بالاستقرار عبر جداول منتظمة، وأنظمة واضحة.

▪ **الاحتياجات الاجتماعية والانتماء :**

- تشجيع العلاقات الودية بين المعلمين، عبر تنظيم فعاليات اجتماعية، ورحلات مدرسية، ولقاءات غير رسمية.
- تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين من خلال مشروعات مشتركة أو فرق عمل لتطوير المناهج.
- إشراك أولياء الأمور في المجتمع المدرسي لإيجاد بيئة تعاون ودعم.
- تشجيع الأنشطة الطلابية الجماعية التي تعزز العلاقات بين الطلاب.
- توفير مرشدين تربويين لدعم الطلاب اجتماعيًا ونفسيًا.

▪ **الاحتياجات التقديرية :**

- الاعتراف بإنجازات المعلمين عبر شهادات تقدير أو مكافآت مالية ومعنوية.
- إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار لتعزيز احترامهم لذاتهم.
- توفير فرص لتطويرهم المهني، مثل حضور ورش عمل أو مؤتمرات تربوية.
- منح جوائز وشهادات للطلاب المتفوقين أكاديميًا واجتماعيًا.
- تعزيز ثقة الطلاب بأنفسهم من خلال دعمهم لتحقيق إنجازاتهم.

▪ **الاحتياجات الذاتية :**

- تشجيع المعلمين على الإبداع في طرق التدريس، مثل إدخال التكنولوجيا أو الأنشطة اللاصفية.
- دعم تحقيق طموحاتهم الشخصية والمهنية، مثل توفير فرص للترقية أو متابعة دراسات عليا.
- دعم الطلاب لاكتشاف مواهبهم من خلال الأنشطة الإبداعية والفنية.
- تقديم الإرشاد الأكاديمي والمهني لمساعدتهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية.

وعليه، تعتبر نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو أداة فعّالة لدعم الإدارة التربوية المدرسية في تحقيق بيئة تعليمية متوازنة ومثمرة. من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية للمعلمين والطلاب، مثل: الاحتياجات الفسيولوجية والأمان، وتعزيز العلاقات الاجتماعية والانتماء، والاعتراف بإنجازاتهم وتقديرهم، ودعم تحقيق ذواتهم، لذا، يجب على المؤسسات التربوية أن توفر مناخًا تربويًا يحفز الإبداع، ويعزز الإنتاجية، ويشجع على النمو الشامل. إن التطبيق الحكيم لهذه النظرية يسهم في خلق بيئة تعليمية تشجع كل فرد على تحقيق إمكاناته القصوى، بما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم وفعالية العملية التربوية بشكل عام.

3.2 نظرية الفلسفة الإدارية Theory X, Theory Y and Theory Z :

تقوم نظرية الفلسفة الإدارية- لصاحبها دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor (1906-1964م) أستاذ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وعالم النفس الاجتماعي، والذي قدمها في مقالته الشهيرة: الجانب الإنساني للمنظمة " The Human Side of Enterprise" التي نُشرتها جامعة شيكاغو عام 1960م. وفي هذه المقالة، قدم دوجلاس ماكجريجور رؤيته حول الإدارة وعلاقتها بسلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث ركز في عمله على فهم طبيعة التفاعلات التي تحكم الجانب الإنساني في العمل، مقارنًا نظريتين رئيسيتين، تمثلان فلسفتين إداريتين مختلفتين؛ لتحليل سلوك الأفراد، وتوجيه الإدارة.

وخَلُص ماكجريجور في مقالته إلى أن هناك مجموعات مختلفة من العوامل التنظيمية التي يمكن أن تحفز الموظف، وأن المديرين يمكنهم التأثير على عمالهم من خلال أسلوب إدارتهم. (426: 317)

وتقوم نظرية الفلسفة الإدارية لماكجريجور على التحليل المقارن بين: الاتجاه التقليدي، المتمثل في المدرسة الكلاسيكية، والمدارس السلوكية. وقد انتقد ماكجريجور، بشدة، المدرسة الكلاسيكية- لاسيما فيما يتعلق بنظرتها للعاملين، وكيفية قيامها بمهام الرقابة والتوجيه، وأطلق على تلك المدرسة النظرية X. وفي المقابل، دافع عن المدارس السلوكية، والتي مثلت من وجهة نظره، الأسلوب الأمثل في التعامل الصحيح مع العاملين؛ من أجل إحداث التكامل ما بين أهداف العاملين، وأهداف المنظمة، وأطلق عليها (النظرية Y). (310: 05) وقد اعتبر ماكجريجور أن سلوك الأفراد في المنظمة، ما هو إلا انعكاس للفلسفة الإدارية، التي تنتهجها الإدارة: ما بين الاتجاه التقليدي، والاتجاه السلوكي. وبذلك، تصبح الإدارة هي المتحكمة في السلوك داخل المنظمة. (56: 27)

3.2.1 (النظرية X):

تفترض النظرية X أن الموظفين لديهم القليل من الدافع للعمل بشكل طبيعي. ووفقًا لهذا الرأي، فإن الموظفين لا يحبون العمل بشكل عام، وسيفعلون ما في وسعهم لتجنب العمل إذا استطاعوا ذلك. ونتيجة لذلك، يعتقد المديرون أن الموظفين بحاجة إلى الإشراف والتحكم عن كثب، وأن الحوافز المادية هي الدافع الرئيسي لهم. وتقوم النظرية X في النظر للعامل، وفق ما يلي: (326: 103)

- **3.2.1.1** أن العامل بطبعه يكره العمل، ويحاول تجنبه قدر استطاعته.
- **3.2.1.2** يجب دفع الأفراد للعمل عبر التعزيز السلبي: كالتهديد، أو العقاب.
- **3.2.1.3** العمال لا يستطيعون توجيه أنفسهم، ويفضلون أن يُقادوا بدلًا من أن يقودوا.
- **3.2.1.4** العامل يفتقر إلى الطموح، ودائم التهرب من تحمل المسئولية.
- **3.2.1.5** هدف العامل الوحيد هو تحقيق أمنه الوظيفي، ومصالحه الشخصية.

بناءً على هذه الافتراضات، تعتمد الإدارة في إطار نظرية X على أسلوب السيطرة، والتهديد، والأنظمة العقابية؛ لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

3.2.2 (النظرية Y):

وفي المقابل للنظرية X، ووفقًا لماكريجور، فإن المديرين الذين يتبنون النظرية Y سيكونون أكثر نجاحًا في تحقيق أهداف المنظمة؛ حيث تشجع هذه النظرية على إيجاد أسلوب إدارة أكثر ديمقراطية، يتم فيه تمكين الموظفين، ومنحهم قدرًا أكبر من الاستقلالية، والثقة. لذلك فإن النظرية Y تحرص على الفكر التالي: (404: 109)

- **3.2.2.1** لابد أن يكون العمل مصدر للرضا، وليس لتهديد للعامل.
- **3.2.2.2** الرقابة الذاتية للعمال، وسيلة فعالة؛ لتحقيق أهداف المنظمة.
- **3.2.2.3** العمال قادرون على توجيه أنفسهم واتخاذ قرارات مسؤولة، إذا توفرت لهم الظروف المناسبة.
- **3.2.2.4** يسعى العمال لتحقيق الأهداف التنظيمية عندما تتوافق مع أهدافهم الشخصية.
- **3.2.2.5** يعتمد النجاح الإداري على بناء الثقة المتبادلة وتشجيع المبادرة الذاتية لدى العاملين، وتحفيز قدرة العمال الواسعة على الابتكار والإبداع.

وعلى ذلك، تدعو هذه النظرية إلى استخدام أساليب الإدارة التشاركية، التي تعزز الشعور بالانتماء، وتوفر بيئة عمل إيجابية تركز على التحفيز الداخلي والتمكين.

3.2.3 (النظرية Z):

وتحليلًا لكلا النظريتين، خلص ماكجريجور إلى ضرورة تحقيق مبدأ التكامل بين احتياجات العاملين الشخصية، وتحقيق أهداف المنظمة، حيث يجب على الإدارة إيجاد الظروف التنظيمية، التي تساهم على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية؛ من خلال توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، بكفاءة وفاعلية. وللقيام بذلك، يقترح ماكجريجور النظرية Z، والتي تنطلق من فرضية أن العنصر الأهم في قياس كفاءة المنظمة ليس التكنولوجيا، بل هي الطريقة الخاصة في إدارة الموظفين والتي ينبغي عليها أن تركز على بناء فلسفة قوية، وثقافة مؤسسية مميزة، وتطوير طويل الأجل لعموم العاملين، واتخاذ القرارات بتوافق الآراء. وأتت النظرية Z؛ لتهدف إلى تطوير قوة عاملة تتمتع بولاء أكبر تجاه المنظمة، وتحظى باستقرار وظيفي في مسيرتهم المهنية، حيث تقدم مجموعة من الافتراضات التالية؛ لتحقيق التكامل بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وترتكز تلك المبادئ على: (237: 132)

3.2.3.1 يميل العاملون إلى بناء علاقات عمل طيبة، وودية مع أولئك الذين يعملون معهم ولأجلهم.

3.2.3.2 يتوقع العاملون دعم الشركة لهم بشكل كبير.

3.2.3.3 يُقدر العاملون بيئة العمل التي تُعتبر فيها الأمور مثل الثقافة العائلية والتقاليد والمؤسسات الاجتماعية على نفس القدر من الأهمية مثل العمل نفسه.

3.2.3.4 يجب أن تتحلى الإدارة بدرجة عالية من الثقة في قدرات العاملين على اتخاذ القرارات.

شكّلت أفكار ماكجريجور نقطة تحول في الفكر الإداري الحديث، حيث انتقلت الإدارة من التركيز على الرقابة والسيطرة إلى تعزيز التعاون والثقة. وقد عززت مقاربته أهمية فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. وقد أثرت نظرية ماكجريجور على تطوير نماذج إدارية حديثة، مثل: الإدارة التشاركية، وتمكين الموظفين، والثقافة التنظيمية الإيجابية.

ويمكن للإدارة التربوية أن تستفيد من التوجه الإيجابي لنظريات ماكجريجور من خلال الابتعاد عن الممارسات والسلوكيات التي تعتبر المعلم مجرد موظف يجب مراقبته وتوجيه العقوبة له عند الوقوع في الخطأ. ولقد أثبتت الانطلاقات التي بنيت عليها نظريات ماكجريجور أهميتها البالغة في مجال التربية، حيث تتيح مبادئها للمعلم الفرصة الكاملة لتحمل مسؤولياته تجاه الطلاب، وتخلق لديه دافعًا قويًا للرقابة الذاتية على أدائه، وتحمل مسؤولية تعليم الجيل القادم بالصورة التي يرغب بها المجتمع. كما تتيح هذه النظرية الفرصة للمعلمين والإداريين والطلاب في المؤسسة التربوية للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم من خلال تشكيل مجالس المعلمين واتحادات الطلبة واللجان الطلابية، وغيرها من أشكال المشاركة. وبالتالي، فإن الإدارة التربوية التي تتبنى مبادئ تلك النظرية يمكن أن تخلق بيئة تعليمية إيجابية، تعزز الدافع الذاتي لدى المعلمين والطلاب على حد سواء، وتشجع على المشاركة الفعالة، والتعاون في عملية التعليم والتعلم. (7: 29)

وإلى اليوم، مازالت نظرية ماكجريجور تؤثر على الفلسفة الإدارية على العديد من ممارسات الموارد البشرية، بما في ذلك تصميم الوظائف، والتحفيز، والقيادة، واتخاذ القرار. وقد أثرت على العديد من النظريات والنماذج الإدارية الأخرى، ولا تزال ذات صلة في فهم، وتوجيه السلوك التنظيمي اليوم.

3.3 نظرية الإدارة كنظام اجتماعي Social System Theory:

تعتبر نظرية الإدارة كعملية اجتماعية من أشهر النظريات في الحياة الإدارية. وتركز تلك النظرية على فهم الإدارة وتنظيم المؤسسات من خلال التركيز على العوامل الاجتماعية، والتفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة؛ عبر الدراسة العلمية للعلاقات الاجتماعية، والسلوك التنظيمي، وكيفية تأثيرها على الأداء والفعالية في المنظمات. وتنظر تلك النظرية إلى الإدارة

من حيث تكوينها التنظيمي والمؤسسي على أنها تسلسل هرمي للعلاقات، بين الرؤساء والعاملين، في ظل نسق ونظام اجتماعي. وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات الموجودة في المنظمة، هو قائم على توزيع الأدوار، والإمكانيات، وتكاملهم؛ من أجل تحقيق الأهداف الاجتماعية للمنظمة. (221: 89)

وتعتبر العملية الاجتماعية الإدارية، من وجهة نظر هذه النظرية، عبارة عن تفاعلات، وتبادلات للمعلومات، والرؤى، والمصالح بين أفراد المنظمة. وتقر هذه النظرية على بأن الأفراد داخل المؤسسة، لديهم احتياجات، ومصالح مختلفة، وأن التفاعل بينهم يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. ووفقًا لفلسفة هذه النظرية، يؤثر الجانب الاجتماعي في العديد من جوانب الإدارة، مثل: اتخاذ القرارات، وتخطيط الموارد، وتنظيم العمل، وتوجيه الموظفين. فالنظرية- حسب هذا المفهوم، تعتبر العلاقات الاجتماعية، والتواصل بين المديرين والموظفين أمرًا حيويًا؛ لتحقيق الإنتاجية، والكفاءة في المؤسسة. (269: 57)

وإسقاطًا لهذه النظرية على الحياة التربوية، فيرى أصحابها أن دور الإدارة التربوية المدرسية، ودور المعلم، لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر. وهذا يتطلب تحليلًا دقيقًا من المنظور العلمي، والنفسي والاجتماعي، انطلاقًا من طبيعة الشخصية التي تقوم بكل دور في الحياة التربوية المدرسية. (91: 72) وتعتمد نظرية الإدارة كعملية اجتماعية على العديد من النماذج النظرية الفرعية، والتي يمكن عرض ثلاثة نماذج أساسية منهم، حسب ما يلي:

3.3.1 نموذج تالكوت بارسونز Talcott Parsons:

يعد تالكوت بارسونز Talcott Parsons (1902م- 1979م) أحد أهم علماء الاجتماع والفلاسفة الأمريكيين، ومن أبرز المفكرين في مجال علم الاجتماع والنظرية الاجتماعية في القرن العشرين. ورغم أن مساهمات بارسونز الرئيسية تركزت في مجال الاجتماع والنظرية الاجتماعية، إلا أنه قدم بعض الأفكار والمفاهيم التي لها صلة بالإدارة والفكر الإداري. وتكمن إسهامات بارسونز الأساسية في الإدارة، فيما قدم من أفكار حول:

3.3.1.1 نظرية الفعل الاجتماعي (Social Action Theory):

قدم بارسونز نظرية مفسرة للسلوك الاجتماعي، والتي تشرح كيف يتفاعل الأفراد والمجتمعات مع بعضهم البعض. ورأى بارسونز بأن الفعل الاجتماعي يمكن تحليله من حيث أربعة عناصر: الدافعية، والهدف، والوضع، والتوجه القيمي. وقد ركز بارسونز على العلاقات الاجتماعية والثقافية داخل المنظمات. واعتبر أن السلوك البشري مدفوع بمعايير وقيم اجتماعية مشتركة. وقد أثر هذا الإطار على كيفية فهم المديرين للسلوك التنظيمي، وكيفية تحفيز الموظفين على العمل بجد، وكيفية إنشاء فرق العمل الفعالة. (450: 1876) وفي إدارة المؤسسات التربوية يمكن تحقيق تلك النظرية من خلال تحقيق عناصرها الأربعة. فبالنسبة للدافعية، فيمكن للإدارة التربوية تعزيز دافعية المعلمين والطلاب من خلال تصميم بيئة مدرسية محفزة تدعم الابتكار والإبداع، كذلك يمكن استخدام استراتيجيات التحفيز المادي والمعنوي، مثل الجوائز وشهادات التقدير، لإشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمعلمين والطلاب. أما بالنسبة للهدف، فيجب تحديد أهداف تعليمية واضحة ومحددة تُفهم من قِبل جميع الأطراف (الإداريين، المعلمين، والطلاب)، والتأكيد على أن هذه الأهداف تتماشى مع القيم المجتمعية، بما يضمن مشاركة الجميع في تحقيقها. وبالنسبة للوضع، فيجب إدارة العلاقات بين مختلف الأطراف في المدرسة بطريقة مرنة، تراعي ظروف كل فرد داخل النظام المدرسي، واتخاذ قرارات تتوافق مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي للطلاب والمعلمين، لتقليل التوتر ورفع مستوى المخرجات التربوية. وأخيرًا، فبالنسبة للتوجه القيمي، فيجب تكريس القيم التربوية مثل التعاون، العدالة، والاحترام المتبادل كجزء أساسي من الثقافة المدرسية. فضلًا على إشراك المجتمع المدرسي في صياغة قواعد السلوك التي تتماشى مع المبادئ والقيم الاجتماعية.

3.3.1.2 نموذج النظام الاجتماعي (Social System Model):

وفي هذا النموذج، يعتبر بارسونز المنظمة الإدارية نظامًا اجتماعيًا، يتأثر بالعديد من المتغيرات الاجتماعية والثقافية المحيطة به. وقد أشار إلى أن الإدارة تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف العناصر المكونة للمنظومة الاجتماعية، وتسهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمجتمع.



Talcott Parsons (1902-1979)

وفي هذا النموذج، قدم بارسونز بعض المفاهيم التي تطبق في الإدارة، مثل: التوازن، حيث شرح كيفية عمل المنظمات للحفاظ على التوازن الداخلي والخارجي؛ والتكيف، حيث بيَّن آلية تكيف المنظمات مع التغيرات في بيئتها؛ والوظائف، حيث حدد الوظائف الأساسية التي يجب أن تؤديها المنظمات للبقاء على قيد الحياة. (519: 21)

يمثل نموذج النظام الاجتماعي لتالكوت بارسونز إطارًا نظريًا غنيًا، يمكن أن يساهم في تطوير الإدارة التربوية المدرسية. فمن خلال تطبيق مفاهيم التوازن، التكيف، والوظائف، يمكن للمؤسسات التربوية تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية بكفاءة وفعالية. كما يتيح هذا النموذج فرصة للإدارة المدرسية لفهم البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، والتفاعل الإيجابي معها، مما يعزز من دور المدرسة كمؤسسة تعليمية واجتماعية محورية في بناء المجتمع.

3.3.1.3 الوظيفية الهيكلية (Structural Functionalism):

وأتت أحد أبرز مساهمات بارسونز الرئيسية في تطوير الوظيفية الهيكلية، وهي إطار نظري، ينظر إلى المجتمع كنظام معقد به أجزاء مترابطة، تعمل معًا للحفاظ على الاستقرار والنظام. ويتم تطبيق هذا المنظور في نظرية الإدارة؛ لفهم المنظمات كأنظمة ذات وظائف مترابطة، تساهم في الكفاءة، والفعالية الشاملة للمنظمة. وحسب هذا المنظور، فإن كل إدارة أو قسم داخل المنظمة لهم وظائف محددة، تساهم في الأداء العام للمنظمة. وقد ساعد هذا الإطار المديرين على إدراك أهمية التكامل، والتماسك الوظيفي. (405: 19)

ويؤمن بارسونز، في فلسفته، بأن المؤسسة تعتبر نسق اجتماعي؛ مكون من أنساق فرعية، مثل: الإدارات، والأقسام، وتلك المؤسسة هي، أيضًا، نسق فرعي، يعمل داخل نسق أكبر منه، وهو المجتمع. ودراسة المؤسسة، يجب ألا يتم بمعزل عن كافة هذه الأنساق، سواء المتفرعة منها، أو تلك التي تعتبر المؤسسة جزءًا منها؛ حيث يؤثر كل منها في الآخر، ويتأثر به. ولقد كان بارسونز وظيفيًا في نموذجه؛ حيث عوَّل بقاء المنظمات على استمرارية مظاهر التكامل والتوازن في التنظيم، مما أغفل- بدوره، دور الصراع في التنظيم. بيد أن هذا لا يقلل من نظريته، حيث إنها أكدت على أن التنظيمات الإدارية، لا تعمل في فراغ؛ وإنما بداخل أوساط اجتماعية، تؤثر فيها، وتتأثر بها (6: 46)

وتسهم الوظيفية الهيكلية في المؤسسات التربوية في تعزيز فهم الإدارة التربوية المدرسية؛ باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من أنساق فرعية، مترابطة، مثل: الإدارات والأقسام التي تعمل معًا؛ لتحقيق الأهداف التربوية. ويساهم هذا الإطار النظري في تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل قسم، بما يضمن تكاملها، ويساعد في الكفاءة الشاملة للمدرسة. كذلك، فإن المؤسسات التربوية تُعتبر جزءًا من نسق اجتماعي أكبر- وهو المجتمع، مما يعني أن عملها وتأثيرها لا يتم بمعزل عنه. ولذلك، فإن دراسة تلك المؤسسات تحتاج إلى فهم العلاقة بين أنساقها الداخلية، والمجتمع الخارجي، مما يساعد في تحقيق توازن

بين الاحتياجات التربوية والمجتمعية. وتسهم النظرية، أيضًا، في إدراك أهمية التماسك الوظيفي بين الإدارات، وتعزيز التنسيق الذي يدعم استمرارية العمل، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، مما يساعد في خلق بيئة تعليمية منظمة ومنتجة. ورغم إغفال النظرية لدور الصراعات، إلا أن تركيزها على التكامل يجعلها أداة فعالة؛ لتحليل وتحسين الأداء المدرسي.

وعلى الرغم من أن بارسونز كان مؤثرًا في تشكيل الفكر الاجتماعي، إلا أن نموذجه، هذا، لم يسلم من النقد؛ حيث لم يقدم نظرية متكاملة، فضلًا على أنه لم يركز على بعض القضايا الإدارية المهمة مثل: ديناميكيات السلطة، والصراع داخل المنظمات؛ إلا أن أهميته تكمن في فكرته بأن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ، وإنما في أوساط، وبيئات، اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها، وهذا ما أغفلته بعض الدراسات التي عملت في مجال الإدارة؛ حيث أغفلت أهمية العلاقة بين التنظيمات الإدارية، وعلاقتها بالبيئة الاجتماعية. (221: 96)

3.3.2 نموذج جيتزل Jacob W. Getzels :

يعتبر يعقوب جيتلز Jacob Getzels (1912م-2001م) من رواد المنظرين للإدارة التربوية كعملية اجتماعية. وقد قام جيتلز بالتعاون مع إيجون جوبا Egon Guba، بتقديم نموذج تحليل النظم الاجتماعية، Social Systems Analysis. ويُفسّر هذا النموذج المنظمة على أنّها نظام اجتماعي معقد، يتميز بهيكل هرمي للأدوار. وفي هذا النظام بالمؤسسات التربوية يوجد لكل فرد، مثل: المدير، أو نائب المدير، أو المشرف، أو المعلم - توقعات سلوكية محددة. وكذلك، فإن كلّ فرد في النظام الاجتماعي يُراقب الآخرين، وبالتالي يكون لديه تصورات وتوقعات معينة لكيفية تصرف وسلوك أولئك الذين يقومون بأدوار تنظيمية أخرى. ويُعدُّ هذا التحليل أحد أكثر الأطر المعترف بها على نطاق واسع، والأكثر فائدة لدراسة، وفهم السلوك الإداري والإشرافي في المنظمات. (334: 436)

وحسب نموذج تحليل النظم الاجتماعية، فإن العمليات الإدارية، عبارة عن مجموعة من العلاقات، ذات تسلسل هرمي، تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين. وتعمل تلك العلاقات على تحقيق أهداف النظام الاجتماعي القائمة فيه. ويرى أن المؤسسات التربوية، بحكم كونها في طبيعتها نظمًا اجتماعية، تتكون من بعدين أساسيين. ويعد السلوك الظاهري الملاحظ للعامل محصلة تفاعل بين كل من هذين البعدين معا، وهما: (378: 156)

3.3.2.1 **البعد التنظيمي:** ويقصد به المهام، والممارسات، والسلوكيات، التي يقوم بها الأفراد؛ من أجل تحقيق، وإنجاز أهداف النظام.

3.3.2.2 **البعد الشخصي:** ويتعلق بطبيعة الأفراد، وسماتهم الشخصية في قيامهم بأدوارهم، ومهامهم، مثل: التسامح، والدافعية، والتميز، وحب الإنجاز.

ويرى جيتلز أن دور الأفراد وظائفهم، تتحدد وفق ما يطلب منهم القيام به من واجبات، ومسئوليات، والتي يجب أن يلتزم بها كل من يشغل هذه الوظيفة أو الدور، وهو ما يسميه توقعات الدور. وكل فرد، أو نظام، لا يعمل مستقلًا عن غيره، وإنما يقوم بأدواره، ووظائفه، معتمدًا، ومتكاملًا مع أدوار ووظائف غيره. وعبر تكامل جميع تلك الأدوار والوظائف معًا، تتحقق الأهداف المنشودة للنظام أو المؤسسة الاجتماعية. ولكي نحدد مهام، ومسؤوليات كل وظيفة في النظام، لابد أن نضع في الاعتبار كلًا من البعد التنظيمي، والبعد الشخصي: أي طبيعة المهام المطلوبة، وسمات الشخص الذي سيقوم بها. وهذا يحتاج، بطبعه، تحليل علمي، ونفسي، واجتماعي، لكل من المهام، والأفراد الذين سيكلفون للقيام بها. (311: 637)

يساهم نموذج جيتلز لتحليل النظم الاجتماعية في فهم المؤسسات التربوية باعتبارها نظمًا اجتماعية معقدة، تعتمد على الهيكل الهرمي للأدوار والتفاعلات بين الأفراد. ويمكن للإدارة التربوية توظيف هذا النموذج؛ لتعزيز الكفاءة، وتحقيق الأهداف التربوية من خلال تحديد الأبعاد التنظيمية والشخصية للأدوار والمهام. ففي البعد التنظيمي، يمكن تحديد المهام، والسلوكيات التي يجب على كل فرد القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، الأمر الذي يسهم في توضيح الأدوار

والمسؤوليات، ويقلل الالتباس، ويحسن من أداء العاملين في المؤسسات التربوية. أما البعد الشخصي فهو يتعلق بسمات الأفراد الذين يقومون بهذه المهام، مثل: الدافعية، والابتكار، والتسامح، وحب الإنجاز. ويمكن توظيف تحليل علمي واجتماعي ونفسي؛ لاختيار الأفراد الأنسب، للقيام بالمهام المحددة، بناءً على قدراتهم وسماتهم الشخصية.

تعتمد الإدارة الفعالة على تكامل الأدوار حيث يتفاعل كل فرد مع غيره؛ لتحقيق أهداف النظام بشكل متسق. وهذا يتطلب بناء علاقات قائمة على التوقعات السلوكية الواضحة بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية بما في ذلك المديرين والمعلمين والموظفين الإداريين. إن تطبيق نموذج تحليل النظم الاجتماعية يساعد في بناء بيئة مدرسية تعتمد على التوازن بين الجوانب التنظيمية والشخصية مما يعزز الانسجام بين الأفراد ويرفع مستوى الأداء العام للمؤسسة التربوية.

3.3.3 نموذج جوبا Egon Guba:

يرى إيجون جوبا Egon Guba (1924م- 2008م) أن قوة رجل الإدارة تأتي من مصدرين أساسيين؛ المركز الذي يشغله وما يخوله له هذا المركز من سلطات- من جهة، والقوة النابعة من مكانته الشخصية، وقدرته على التأثير فيمن يعملون معه- من جهة مُكمِّلة. ورجل الإدارة الذي يعتمد فقط على سلطات مركزه- دون قوته الشخصية، يعتبر قد فقد نصف قدرته الإدارية. لذلك، يجب على الإدارة الناجحة، أن تتمتع بالسلطة، وقوة التأثير معًا؛ وهما المصدران الرئيسيان للقوة، بالنسبة للإدارة. (33: 7) ويرى جوبا، كذلك، أنه قد يحدث أحياناُ في بعض المنظمات، أن يقع هناك تعارض بين البعد التنظيمي، والبعد الشخصي؛ بمعنى أن التنظيم قد تكون له أهداف، تتعارض مع أهداف العامل الشخصية، ودور المدير الناجح- في هذه الحالة، هو تحقيق نوع من التوافق، والتناغم؛ بين الأهداف الشخصية للعاملين، والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها. (15: 44)

ويمكن الاستفادة من أفكار إيجون جوبا في الإدارة التربوية المدرسية في تعزيز التكامل بين السلطة الرسمية والقوة الشخصية، حيث يمكن للإدارة المدرسية تحقيق فاعلية أكبر من خلال الجمع بين استخدام السلطة الممنوحة من المركز الإداري والقدرة على التأثير الشخصي؛ لتحقيق أهداف المدرسة. لذلك، ينبغي على المدير التربوي بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والموظفين، مما يعزز الثقة، ويزيد من الولاء والالتزام بأهداف المؤسسة التربوية. ولتحقيق التناغم بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية للمعلمين والموظفين، يتعين على المدير التعرف على احتياجاتهم، وتطلعاتهم، وتوفير بيئة عمل تحفزهم على الإبداع والإنجاز. كذلك يجب التركيز على التفاعل الإنساني الذي يسهم في تحسين بيئة العمل، ويقلل من الصراعات المحتملة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية. وبذلك يمكن تحقيق توازن، يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وتحسين المخرجات التربوية بشكل فعال.

3.4 نظرية العاملين Two Factors Theory:

نشأت نظرية العاملين على يد عالم النفس الأمريكي فريدريك هيرزبيرج Frederick Herzberg (1923-2000م) وتسمى أحيانًا بنظرية الصحة والدافعية "Hygiene & Motivation". وقد أشار هيرزبيرج في هذه النظرية إلى نوعين من العوامل التي تحكم وتشكل الأداء في المنظمة، وهما: (368: 38)

3.4.1 العوامل الخارجية:

وقد سماها هيرزبيرج عوامل الصحة؛ وترتبط هذه العوامل ببيئة وسياق العمل؛ تلك العوامل التي في حال توافرها وكفايتها، يميل الموظفون إلى الشعور بالراحة والرضا، رغم أن وجود تلك العوامل وحدها، قد لا يؤدي إلى تحفيز قوي، وتحسن ملموس في الأداء. وفي المقابل، فغياب تلك العوامل عن المنظمة، يسبب الشعور بقلة الرضا، وتؤدي إلى تثبيط الهمم بين العاملين. وهذه العوامل تشمل ما يلي: (363: 04)

3.4.1.1 **سياسات الشركة وإدارتها:** سياسات واضحة وعادلة، وإدارة فعالة، ودعم إداري .

3.4.1.2 **الإشراف:** جودة الإشراف، بما في ذلك القيادة والتوجيه من المديرين .

3.4.1.3 **ظروف العمل:** الجوانب المادية لمكان العمل، مثل السلامة، والراحة، والنظافة .

3.4.1.4 **الرواتب والمزايا:** تعويضات عادلة وتنافسية، بما في ذلك الرواتب والمكافآت والمزايا.

3.4.1.5 **العلاقات الشخصية:** العلاقات مع الزملاء والمشرفين والمرؤوسين .

3.4.1.6 **الأمن الوظيفي:** الاستقرار المتصور والأمن الوظيفي .

3.4.1.7 **المكانة:** المسمى الوظيفي والتقدير والحالة الاجتماعية المرتبطة بالوظيفة.

3.4.2 العوامل الداخلية:

وأطلق عليها هيرزبيرج عوامل الدافعية؛ ويقصد بهما العوامل التي تقع ضمن نطاق العمل، وتتعلق بمحتوى الوظيفة والمهام نفسها. وتعتبر هذه العوامل تحفيزية؛ مما يعني أن وجودها يزيد من الرضا الوظيفي، والانتماء، والتحفيز لدى مجتمع المنظمة. وتشمل هذه العوامل، ما يلي: (331: 973)

3.4.2.1 **الإنجاز:** الشعور بالإنجاز وإتقان المهام.

3.4.2.2 **الاعتراف:** الاعتراف والتقدير لعمل الفرد.

3.4.2.3 **العمل نفسه:** الاهتمام الجوهري والتمتع بالعمل.

3.4.2.4 **المسؤولية:** إعطاء مهام ذات معنى والاستقلالية لإنجازها.

3.4.2.5 **التقدم:** فرص النمو والترقية والتطوير الوظيفي.

3.4.2.6 **النمو:** فرص التطوير الشخصي والمهني.

لقد كانت نظرية العاملين مؤثرة في علم النفس التنظيمي، ويمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات لتحسين الرضا الوظيفي والتحفيز. فعلى سبيل المثال، يمكن للمديرين التركيز على توفير عوامل الصحة لخلق بيئة عمل إيجابية، ولكن يجب عليهم أيضًا التركيز على توفير المحفزات؛ لخلق بيئة عمل جذابة، وإيجابية. وتجدر الإشارة إلى أن نظرية العاملين حظيت بالدعم والنقد على مر السنين. ففي حين أنها توفر إطارًا قيمًا؛ لفهم الدوافع في مكان العمل، يرى بعض الباحثين أن هيرزبيرج يبالغ في تبسيط تعقيد الدوافع البشرية، وأن التمييز بين عوامل الصحة والمحفزات، قد لا يكون واضحًا كما اقترح. ومع ذلك، كان للنظرية تأثير كبير على مجال علم النفس التنظيمي وساهمت في إثراء الفكر الإداري حول تحفيز الموظفين ورضاهم. (331: 972)

يمكن للإدارة التربوية المدرسية الاستفادة من نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرج من خلال تحسين بيئة العمل، وتحفيز العاملين؛ لتحقيق أداء أفضل. فعلى الإدارة أن تبدأ بتوفير العوامل الخارجية، التي تُعرف بعوامل الصحة؛ لضمان رضا المعلمين والموظفين. ويجب أن تتضمن هذه العوامل على سياسات واضحة وعادلة، وإدارة داعمة، وتوفير ظروف عمل مريحة وآمنة تشمل السلامة والنظافة، بالإضافة إلى رواتب ومزايا تنافسية، تضمن الاستقرار الوظيفي، وتعزز الشعور بالمكانة. كما يمكن أن تسهم العلاقات الجيدة بين الزملاء والمشرفين في خلق بيئة عمل متعاونة وإيجابية.

وبعد تحقيق عوامل الصحة، يتم التركيز على العوامل الداخلية، التي تُعرف بعوامل الدافعية؛ لتحفيز العاملين، حيث يمكن للإدارة التربوية تعزيز شعور الإنجاز من خلال وضع أهداف واضحة، وتحديات تناسب مهارات العاملين، كما يعد الاعتراف بالجهود، وتقدير العمل أحد أهم محفزات الرضا الوظيفي. كذلك يجب أن يتم تصميم العمل بطريقة تثير الاهتمام، وتتيح فرصًا لتحمل المسؤولية والاستقلالية. ولضمان الاستمرارية في الأداء المميز، ينبغي تقديم فرص للنمو

والتطوير المهني والشخصي، بما في ذلك التدريب المستمر، والترقية. وعبر الجمع بين العوامل الخارجية والداخلية، يمكن للإدارة التربوية خلق بيئة عمل إيجابية ومُلهمة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا المعلمين وتحفيزهم.

3.5 نظرية اتخاذ القرارات Decision Making Theory :

تعتبر نظرية اتخاذ القرار في الإدارة جانبًا حاسمًا من جوانب الإدارة الفعالة؛ فهي تزود المديرين بأطر عمل؛ لتحليل المواقف، وتقييم الخيارات والبدائل؛ للوصول إلى الخيارات المثلى في ظل الظروف المختلفة. وتبنى نظرية اتخاذ القرار على أساس أن وظيفة الإدارة الرئيسية، هي عملية تطوير، وتنظيم عملية اتخاذ القرارات؛ بطريقة صحيحة، وبكفاءة عالية، تضمن سلامة، واستقرار المنظمة. وعملية اتخاذ القرارات، هي من المعايير الرئيسية، التي يمكن- على أساسها، تقييم أعمال الهيئة الإدارية؛ حيث إن ما تتخذه الإدارة من قرارات، توثر على أداء المنظمة، والعاملين فيها بشكل عام. (33: 8)

يقصد بعملية اتخاذ القرارات، المفاضلة بين الخيارات المتاحة في التعامل مع مشكلة ما، واختيار أنسب البدائل، واتخاذ قرار بتنفيذ تلك البدائل، ومتابعة عملية التنفيذ.(117: 57) ويعتبر القرار هو جوهر كافة العمليات الإدارية، والأساس التي تتمركز حوله كافة جوانب التنظيم الإداري الأخرى؛ فلا تخلو العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات، سواء على المستوى الرسمي، أو الشخصي في المنظمة. (181: 38) وعملية صنع القرارات، لا يقصد بها مجرد اتخاذ القرار، وإنما هي عملية مركبة، وديناميكية، تدخل في مراحلها المختلفة عوامل متنوعة، سواء كانت: نفسية، أو سياسية، أو اجتماعية، أو حتى اقتصادية. وعلى صانع القرار أن يوازن بين كافة البدائل والخيارات المتوافرة- بناء على هذه العوامل، خلال كافة مراحل صنع القرار؛ ابتداء من التصميم، وانتهاء بعملية اتخاذ القرار، ومتابعته اللاحقة. (10: 120)

3.5.1 نماذج اتخاذ القرارات:

وتستند نظرية اتخاذ القرارات على أن هناك عدة نماذج شهيرة لعملية اتخاذ القرارات، لعل من أهمها: (329: 301)

3.5.1.1 نموذج الاختيار العقلاني Rational Choice Model:

يبين هذا النموذج أن اتخاذ القرارات المنطقية؛ تؤدي إلى تعظيم الفوائد، وتقليل المخاطر. لذلك، يجب تحديد الأهداف، وتحديد البدائل، وتحليل عواقبها، واختيار الخيار الأفضل، بناءً على تحليل التكلفة والعائد.

3.5.1.2 نموذج العقلانية المحدودة Bounded Rationality Model:

يشير هربرت سيمون Herbert Simon، إلى محدودية العقل البشري في معالجة المعلومات؛ ومن ثم القصور في الوصول للعقلانية الكاملة. ويرى بأن المديرين غالبًا ما يتخذون قرارات، بناءً على معلومات غير كاملة، ويختارون حلولًا "مرضية"- تلبي الحد الأدنى من المتطلبات، بدلًا من أن تكون بالضرورة الحلول الأفضل على الإطلاق.

3.5.1.3 نموذج التزايدية Incremental Model:

تتضمن عملية صنع القرار المتزايدة إجراء تغييرات صغيرة تدريجية، بدلًا من اتخاذ قرارات جذرية أو شاملة. ويعتمد هذا النموذج على فكرة أن المنظمات غالبًا ما تعمل في بيئات معقدة؛ مما يجعل من الصعب التنبؤ بنتائج القرارات بدقة. وتركز التزايدية على ضرورة وأهمية التعلم من القرارات السابقة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، وإجراء التعديلات المناسبة، حال توفر معلومات جديدة.

3.5.1.4 نموذج الإجراءات التنظيمية Organizational Procedures Model:

وأحيانًا ما يسمى هذا النموذج باسم نموذج القرارات المبرمجة. وفي هذا النموذج، يتم اتخاذ القرارات وفق اللوائح والقوانين السائدة والمطبقة أساسًا في البيئة التنظيمية، واتباع البروتوكولات المعمول بها والمحددة بوضوح سلفًا،

وذلك وفقًا للخبرة التنظيمية المقننة لرجل الإدارة. وينظر إلى عملية صنع القرار، وفق هذا النموذج، باعتبارها عملية منهجية تهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن على حساب الابتكار.

3.5.1.5 النموذج التفاوضي Negotiation Model:

وأحيانًا يسمى النموذج السياسي، وعملية اتخاذ القرار وفق هذا النموذج تعد عملية مساومة شخصية، ومفاوضات مدفوعة بأجندات المشاركين، بدلًا من العمليات العقلانية. وفي هذا النموذج يتم ممارسة النفوذ والسلطة، بطريقة متعمدة، ومن أجل تعزيز المصلحة الذاتية، وليس وفقًا لمصلحة المنظمة.

3.5.1.6 نموذج سلة المهملات Garbage Can Model:

يصف هذا النموذج عملية صنع القرار في المنظمات بأنها عملية فوضوية حيث تجتمع المشاكل، والحلول، وصناع القرار معًا بطرق لا يمكن التنبؤ بها. ويشير إلى أن عملية صنع القرار التنظيمي غالبًا ما تتأثر بعوامل، مثل: التوقيت، والصدفة، وتوافر الموارد؛ بدلًا من كون اتخاذ القرار عملية عقلانية.

3.5.1.7 نموذج منظور الفروق الفردية Individual Differences Perspective Model:

يركز منظور الفروق الفردية على سلوك حل المشكلات حسب كل مدير على حده؛ حيث تتأثر عملية صنع القرار بأسلوب كل مدير، وخلفيته، وشخصيته. ويحاول، هذا النموذج، تفسير كيف يمكن للمديرين استخدام أساليب مختلفة، أو التوصل إلى استنتاجات مختلفة استنادًا على الاختلاف، والتباين في الفروق الفردية في شخصياتهم.

3.5.1.8 نموذج اتخاذ القرار الطبيعي Naturalistic Decision-Making Model:

ويرى هذا النموذج أن عملية اتخاذ القرارات تتم عبر قدرة صانع القرار على تحليل الموقف، باعتباره مشابهًا لتجاربه السابقة. ويتم هذا التحليل عبر مقارنة الموقف الحالي مع المواقف المشابهة السابقة من حيث: الأهداف المرتبطة بمثل هذا الموقف، وما يمكن توقعه من نتائج. ويحلل متخذ القرار، أيضًا، مسار العمل الذي من المرجح أن ينجح، ويقيمه عن طريق المحاكاة الذهنية. ويستمر متخذ القرار في هذه التحليلات إلى أن يستقر إلى القرار المرضي له.

3.5.2 مراحل اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية حيوية تقع في بؤرة مسؤوليات رجال الإدارة. وتعتمد على مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه الأفراد أو المؤسسات. وتمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب مراعاتها خلال هذه العملية، ومن أبرز هذه المراحل والخطوات: (439: 114)

- 3.5.2.1 تحديد المشكلة، ومعرفة أبعادها المختلفة.
- 3.5.2.2 تحليل، وفهم المشكلة.
- 3.5.2.3 وضع معايير؛ لتقييم الحل المقبول.
- 3.5.2.4 جمع كافة المعلومات، والبيانات المتوافرة حول المشكلة.
- 3.5.2.5 اختيار الحل الأفضل من البدائل المتاحة.
- 3.5.2.6 تنفيذ الحل المقترح، وفق خطة تنفيذية.
- 3.5.2.7 تقويم جدوى، وصلاحية القرار المتخذ.

تعد نظرية اتخاذ القرارات أداة حيوية في الإدارة التربوية المدرسية، حيث تقدم هذه النظرية أدوات وأطر عمل، تساعد المديرين على تحليل المواقف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول المثلى ضمن السياق التعليمي. وتعتمد الإدارة التربوية الناجحة على القرارات المتخذة بصورة مدروسة؛ لضمان تحقيق أهداف المدرسة، وتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري.

وفي ضوء نماذج اتخاذ القرار المختلفة، يمكن لمديري المؤسسات التربوية استخدام نموذج الاختيار العقلاني؛ لتحديد الأهداف التعليمية، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تعظم الفوائد وتقلل المخاطر، خاصة عند التعامل مع قرارات استراتيجية، تؤثر على مستقبل المؤسسة. أما نموذج العقلانية المحدودة فيُفيد المديرين عند مواجهة ظروف معقدة ومعلومات غير مكتملة، حيث يركز هذا النموذج على اختيار الحلول المرضية، التي تحقق الحد الأدنى من المتطلبات الضرورية. ومن ناحية أخرى، يمكن استخدام النموذج التزايدي في تحسين السياسات والإجراءات المدرسية تدريجيًا، اعتمادًا على التغذية الراجعة من التجارب السابقة. أما بالنسبة النموذج التنظيمي، فيوفر للمديرين إطارًا لاتخاذ قرارات، تستند إلى القوانين والسياسات التربوية، وهو مناسب للقرارات التي تتطلب الامتثال التنظيمي. أما في الحالات التي تحتاج إلى التعامل مع صراعات المصالح أو التفاوض بين الأطراف، فيمكن تطبيق النموذج التفاوضي لإيجاد حلول مرضية للجميع، خاصة عند التعامل مع أولياء الأمور أو الجهات التعليمية الأخرى. وكذلك، يمكن أن يساعد نموذج سلة المهملات المديرين في التعرف على كيفية التعامل مع الظروف غير المتوقعة التي قد تطرأ في بيئة العمل المدرسي.

ويجب على مديري المؤسسات التربوية إدراك أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل التي يجب عليهم اتباعها؛ لضمان كفاءة العملية التربوية. وتُستهَل تلك المراحل بتحديد المشكلة، وفهم أبعادها المختلفة في السياق التربوي، مثل: مشكلات الأداء الأكاديمي للطلاب أو غياب المعلمين أو ضعف الموارد المالية. وبعد ذلك، يتم تحليل المشكلة، وجمع البيانات اللازمة؛ لتقييم الخيارات المتاحة، ووضع معايير؛ لتقييم الحلول. ويُتبع ذلك باختيار البديل الأمثل، وتنفيذه وفق خطة مدروسة، مع ضرورة تقويم جدوى وصلاحية القرار بعد تنفيذه؛ لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

هذا، وتتجلى أهمية نظرية اتخاذ القرار في الإدارة التربوية المدرسية في تمكين المديرين من الموازنة بين العوامل النفسية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية التي تؤثر على عملية صنع القرار. كما تساعد هذه النظرية مديري المؤسسات التربوية على تبني ممارسات فعّالة، تركز على مشاركة العاملين في القرارات، وتعزيز الشفافية. بذلك، تسهم النظرية في تحسين البيئة التعليمية، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلاب والإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق رؤية المدرسة، وأهدافها بشكل أكثر كفاءة، واستدامة.

3.6 نظرية التوقع Expectancy Theory :

نشأت نظرية التوقع عام 1964م على يد أستاذ علم إدارة الأعمال: فيكتور هارولد ڤروم Victor Harold Vroom (1932-2023م). وتشير النظرية إلى أن الأفراد يتم تحفيزهم للتصرف بطرق معينة، بناءً على توقعاتهم لنتائج أفعالهم. وتفصل نظرية التوقع بين الجهد (الذي ينشأ من التحفيز)، والأداء، والنتائج. وتحاول هذه النظرية أن تشرح، وتفسر دوافع الأفراد، وأسبابهم في القيام بسلوكياتهم. وتقوم على افتراض أساسي؛ وهو أن سلوك الفرد ينشأ من الاختيارات الواعية التي يتخذها، وأن أداء الفرد في العمل يعتمد على عوامل فردية، مثل: الشخصية، والمهارات، والمعرفة، والخبرة، والقدرات. ويؤكد ڤروم أن الجهد، والأداء، والتحفيز مرتبطان بدوافع الشخص. والنظرية، وفق هذا المفهوم، تقدم رؤى قيمة؛ لفهم كيفية اتخاذ الأفراد للقرارات المتعلقة بأفعالهم، بناءً على النتائج والمكافآت المتوقعة من هذه الأفعال. ومن خلال تطبيق هذه النظرية بشكل فعال في ممارسات الإدارة، يمكن للمنظمات خلق بيئة تحفيزية، تشجع الأداء العالي، والمشاركة، والرضا الوظيفي بين الموظفين. (509: 04)

3.6.1 مكونات نظرية التوقع:

تتكون نظرية التوقع من ثلاث مكونات أساسية، وهي: (253: 02)

3.6.1.1 التوقع Expectancy:

يشير التوقع إلى اعتقاد الفرد بأن جهوده ستؤدي إلى الأداء المطلوب. وفي السياق التنظيمي، يعني هذا أنه سيتم تحفيز الموظفين؛ لبذل الجهد إذا كانوا يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى إكمال المهمة بنجاح. ويسلط هذا المكون الضوء على أهمية إدراك الموظفين لوجود صلة واضحة بين جهودهم، وتحقيق أهداف محددة.

3.6.1.2 الوسيلة Instrumentality:

الوسيلة هي الاعتقاد بأن الأداء الناجح سيؤدي إلى نتائج أو مكافآت معينة. في الإدارة، ويؤكد هذا الجانب على أهمية فهم الموظفين أن تحقيق أهداف أداء محددة، سيؤدي إلى المكافآت المرغوبة مثل الترقيات أو المكافآت أو الاعتراف. ومن الأهمية بمكان بالنسبة للمؤسسات إنشاء علاقة واضحة بين الأداء والمكافآت؛ لتعزيز التحفيز.

3.6.1.3 التكافؤ Valence:

يشير مفهوم التكافؤ إلى القيمة أو الجاذبية التي يضعها الفرد على النتائج أو المكافآت المتوقعة .ويؤكد التكافؤ على أن الأفراد هم أكثر عرضة للتحفيز إذا كانوا ينظرون إلى المكافآت المرتبطة بالأداء الناجح على أنها مرغوبة، وتستحق المتابعة. ويعد فهم تفضيلات الموظفين، ومواءمة المكافآت مع قيمهم أمرًا ضروريًا للتحفيز الفعال.

وفقًا لنظرية التوقع، فإن تحفيز الفرد يعتمد على التفاعل بين هذه المكونات الثلاثة. إذا كان الفرد يتوقع أن بذل جهد معين سيؤدي إلى نتيجة مرغوبة، وأن هناك احتمالية عالية لتحقيق هذه النتيجة، وأن هذه النتيجة ذات قيمة عالية بالنسبة له، فإن ذلك يزيد من تحفيزه لبذل الجهد. ولنفترض، على سبيل المثال، أن موظفًا يعمل في شركة ما، ويؤمن بأن بذل جهد إضافي في العمل (التوقع) سيؤدي إلى زيادة إنتاجيته (الأداة)، وأن زيادة إنتاجيته ستؤدي إلى مكافأة مالية (التكافؤ). في هذه الحالة، من المرجح أن يكون الموظف متحفزًا لبذل جهد إضافي في العمل، أملًا في الحصول على المكافأة المالية. ومن ناحية أخرى، إذا كان الموظف يعتقد أن بذل جهد إضافي لن يؤدي إلى أي تحسن في أدائه، أو أن تحسن أدائه لن يؤدي إلى أي مكافآت أو تقدير، فإن تحفيزه للعمل سيكون منخفضًا.

3.6.2 تطبيقات نظرية التوقع في الإدارة:

تعتبر نظرية التوقع أداة قوية لفهم دوافع الأفراد واتخاذ القرارات .ويمكن أن تساعد المديرين والمشرفين على فهم ما يحفز موظفيهم، وتصميم برامج تحفيزية فعالة. كما يمكن أن تساعد الأفراد على فهم دوافعهم الخاصة واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن جهودهم وأفعالهم، ولعل أبرز تطبيقات نظرية التوقع في الإدارة، ما يمكن تطبيقها في: (509: 91-92)

3.6.2.1 تصميم الوظائف:

يجب تصميم الوظائف بحيث تُتيح للعاملين الشعور بإمكانية إنجازها بنجاح، وتُوضّح العلاقة بين الجهد والنتائج، وتُقدّم مكافآت عادلة.

3.6.2.2 نظام المكافآت:

يجب تصميم نظام المكافآت، بحيث يُربط بين الأداء الجيد، والمكافآت المُجزية، ويُراعي احتياجات العاملين.

3.6.2.3 التواصل الفعّال:

يجب على الإدارة التواصل بوضوح مع العاملين حول توقعات الأداء، ومعايير التقييم، والمكافآت المُقدّمة.

3.6.2.4 المُشاركة في اتخاذ القرار:

يجب إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تُؤثّر على عملهم، ممّا يُعزّز شعورهم بالمسؤولية والالتزام.

إن استخدامات نظرية التوقع جعلها تحظى بالعديد من المزايا؛ حيث تُقدّم شرحًا منطقيًا لسلوكيات الأفراد في بيئة العمل. كذلك، تُساعد الإدارة على تحفيز العاملين، وتحسين الإنتاجية. وتُوفّر وأيضًا، إطارًا عمليًا في بناء التوصيفات والمهام الوظيفية، وتحديد الحوافز والمكافآت، المتوافقة مع حجم ونوعية أعمال الوظيفة. وفي المقابل، قد يرى البعض أن نظرية

التوقع قد يؤخذ عليها بعض القصور؛ حيث يعتقد أنها قد لا تُراعي- بشكلٍ كاف العوامل النفسية والاجتماعية التي تُؤثّر على سلوك الأفراد. وإضافة إلى ذلك، قد تفترض عقلانية مُطلقة من جانب الفرد في تقييمه لقدراته وتوقعاته. وأخيرًا، قد لا تكون نظرية التوقع قابلة للتطبيق بسهولة في جميع أنواع المنظمات. (317: 10)

تقدم نظرية التوقع إطارًا قويًا يمكن من خلاله فهم وتحفيز العاملين في أي مجال إداري، بما في ذلك الإدارة التربوية المدرسية؛ حيث يمكن للإدارة التربوية المدرسية تعزيز بيئة محفزة للعاملين من معلمين، وموظفين، إداريين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمدرسة وتحقيق أهدافها. وعند تطبيق تلك النظرية عمليًا، يمكن للإدارة التربوية تطوير آليات تحفيزية فعالة؛ لرفع كفاءة العاملين، وشحذ قدراتهم.

فبالنسبة التوقع، باعتباره العنصر الأول، يعني أن العاملين سيبذلون أقصى ما في جهودهم إذا كانوا يؤمنون بأن جهودهم ستؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب. لذا، يجب على الإدارة التأكد من أن جميع العاملين يدركون أن هناك علاقة واضحة بين جهودهم، وتوقعاتهم بالنجاح في أداء مهامهم. فعلى سبيل المثال، يمكن للمدير أن يقدم تدريبًا مستمرًا للمعلمين لتطوير مهاراتهم بما يمكنهم من الشعور بالقدرة على تحقيق أهدافهم التعليمية. أما بالنسبة للعنصر الثاني- الوسيلة، فتشير إلى أهمية الربط بين الأداء الناجح، والمكافآت المرغوبة. ففي الإدارة التربوية، يمكن تصميم نظام تقييم للأداء، يوضح بجلاء المعايير التي يتم على أساسها تقديم المكافآت، سواء كانت هذه المكافآت مادية أو معنوية. فعلى سبيل المثال، يمكن مكافأة المعلمين الذين يظهرون أداءً متميزًا بمنحهم شهادات تقدير، أو فرص لحضور مؤتمرات ، أو ترقيات وظيفية. إن مثل هذه الإجراءات تعزز شعورهم بالارتباط المباشر بين ما يقدمونه من أداء، وما يحصلون عليه من نتائج.

أما العنصر الثالث- التكافؤ، فيركز على أهمية توافق المكافآت مع القيم، والتفضيلات الفردية. ويجب على الإدارة التربوية فهم احتياجات العاملين، واهتماماتهم؛ لتصميم مكافآت تناسب تطلعاتهم. على سبيل المثال، قد يكون بعض المعلمين مهتمين بمكافآت مالية، بينما يفضل آخرون فرصًا للتطوير المهني أو التقدير العلني. ويمكن للإدارة التربوية أن تستخدم استبيانات أو جلسات نقاش؛ لمعرفة ما يقدره كل فرد؛ لضمان تقديم مكافآت ذات قيمة حقيقية لهم.

إن تطبيق نظرية التوقع في الإدارة التربوية يتطلب أيضًا تعزيز آليات التواصل بين الإدارة والعاملين. لذلك، يجب على إدارة المؤسسات التربوية استخدام الاجتماعات الدورية أو المنصات الإلكترونية؛ لتوضيح الأهداف والخطط التربوية المنشودة، وبيان معايير الأداء، وآليات التقييم. وبالطبع، فإن هذا النوع من التواصل، قد يساهم في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة، ويزيد من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. وإضافة إلى ذلك، يجب إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم. فعلى سبيل المثال، يمكن تشكيل لجان تربوية، تضم ممثلين من المعلمين؛ لمناقشة السياسات التعليمية أو خطط تطوير المدرسة. وهذا الأسلوب لا يعزز شعور العاملين بالمسؤولية فحسب، بل يزيد من التزامهم بتنفيذ القرارات التي شاركوا في صياغتها.

3.7 نظرية الإنصاف Equity Theory :

تُعدّ نظرية الإنصاف في الدافعية للعمل واحدة من أهمّ النظريات في مجال علم النفس التنظيمي، والتي طرحها عام 1963م عالم النفس الأمريكية الجنسية، والبلجيكي المولد چون ستايسي أدمز John Stacey Adams (1925- على قيد الحياة). وتُقدم هذه النظرية إطارًا فكريًا؛ لفهم دوافع الموظفين، وسلوكياتهم في العمل. وتُشير النظرية إلى أنّ الأفراد يسعون جاهدين للحفاظ على حالة من الإنصاف والتوازن بين مساهماتهم في العمل ومكافآتهم التي يحصلون عليها. وفقًا لهذه النظرية، يقوم الفرد بإجراء مقارنات اجتماعية بين مدخلاته (الجهد، والمؤهلات) ومخرجاته (النتائج، والمكافآت، والتقدير)، ومدخلات ومخرجات الآخرين في نفس الموقف أو في مواقف مشابهة. وإذا أدرك الفرد أن هناك عدم إنصاف أو عدم تناسب بين ما يقدمه وما يحصل عليه مقارنةً بالآخرين، فإنه سيشعر بالتوتر والقلق؛ مما سيؤثر سلبًا على دافعيته

وأدائه. وبالتالي، سيسعى الفرد لإعادة التوازن من خلال تغيير مدخلاته أو مخرجاته أو محاولة التأثير على مدخلات ومخرجات الآخرين. (417: 09-10)

3.7.1 مبادئ نظرية الإنصاف:

تقوم نظرية الإنصاف على مجموعة من المبادئ الرئيسية، من أهمها: (297: 47)

3.7.1.1 **نسبة العمل إلى المكافأة:** يقارن الأفراد مقدار أعمالهم إلى مكافآتهم، مع مقدار أعمال الآخرين إلى مكافآتهم.

3.7.1.2 **الحالة المُنصفة:** إذا شعر الفرد أنّ مقدار أعماله إلى مكافأته متساوية مع مقدار أعمال الآخرين إلى مكافآتهم، فسيكون في حالة من الإنصاف.

3.7.1.3 **الحالة غير المُنصفة:** إذا شعر الفرد أنّ مقدار أعماله إلى مكافأته غير متساوية مع مقدار أعمال الآخرين إلى مكافآتهم، فسيكون في حالة من عدم الإنصاف.

3.7.1.4 **التوتر:** يُؤدي عدم الإنصاف إلى حالة من التوتر، مما يدفع الفرد إلى اتخاذ سلوكيات لإعادة التوازن.

3.7.2 سلوكيات إعادة التوازن:

في حالة وجود أحد أشكال الإحساس بعدم الإنصاف، واختلال التوازن، لدى أي من العاملين، فقد يسعون لاستعادة هذا التوازن عبر مجموعة من السلوكيات، لعل من أهمها: (240: 160)

3.7.2.1 **زيادة المساهمة:** قد يحاول الفرد زيادة مقدار أعماله للحصول على المزيد من المكافآت.

3.7.2.2 **تقليل المكافأة:** قد يحاول الفرد تقليل المكافأة التي يتلقاها، مثل أخذ إجازات أكثر أو العمل ساعات أقل.

3.7.2.3 **تغيير إدراك المساهمة:** قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمساهماته أو مكافآته، مما يجعله يشعر بمزيد من الإنصاف.

3.7.2.4 **تغيير إدراك مساهمات الآخرين:** قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمساهمات الآخرين أو مكافآتهم، مما يجعله يشعر بمزيد من الإنصاف.

3.7.2.5 **مغادرة المنظمة:** قد يختار الفرد مغادرة المنظمة إذا لم يتمكن من إعادة التوازن وحالة الإنصاف.

3.7.3 تطبيقات نظرية الإنصاف في الإدارة:

ويمكن تبني وتطبيق نظرية الإنصاف في المنظمات، عبر مجموعة من الإجراءات، منها: (297: 49)

3.7.3.1 **تصميم أنظمة المكافآت:** يجب تصميم أنظمة المكافآت بشكل عادل، مع مراعاة مساهمات الموظفين المختلفة.

3.7.3.2 **التواصل الفعال:** يجب على الإدارة التواصل بوضوح مع الموظفين حول معايير الأداء والمكافآت، كما يجب أن تكون عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت واضحة وشفافة لجميع الموظفين. ويجب أن يشعر الموظفون بأن لديهم فرصة عادلة للحصول على هذه المكافآت بناءً على أدائهم.

3.7.3.3 **حلّ النزاعات:** يجب على الإدارة حلّ النزاعات المتعلقة بعدم الإنصاف بشكل فعال. وعندما يشعر الموظفون بعدم الإنصاف، يجب أن يستمع المديرون إلى شكاواهم، ويأخذوها على محمل الجد؛ فقد تكون هذه الشكاوى مؤشرًا على وجود مشكلة حقيقية يجب معالجتها للحفاظ على رضا الموظفين ودافعيتهم.

3.7.3.4 **تعزيز ثقافة الإنصاف:** يجب على الإدارة تعزيز ثقافة الإنصاف والاحترام في مكان العمل.

وعليه، فنظرية الإنصاف تؤكد على أهمية دور دافعية الأفراد في العمل، حيث يزداد دافعهم ورغبتهم في العمل بجدية عندما يشعرون بالعدالة، سواء في مهام العمل أو فيما يتلقون من مكافئات عند المقارنة بينهم وبين الآخرين. وتُقدم النظرية في مجملها إطارًا نظريًا قيّمًا؛ لفهم دوافع الموظفين وسلوكياتهم في المنظمات، الأمر الذي يمكّن للمديرين من استخدام هذه

النظرية؛ لتصميم أنظمة مكافآت عادلة، وتحسين التواصل، وحلّ النزاعات، وتعزيز ثقافة الإنصاف في مكان العمل، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وفي الإدارة التربوية المدرسية، يمكن توظيف نظرية الإنصاف؛ لتعزيز بيئة عمل تتسم بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمدرسة، وتحقيق أهدافها التعليمية. ولعل أحد أوجه الاستفادة من هذه النظرية في الإدارة التربوية يكمن في تصميم أنظمة المكافآت، التي تراعي الفروق في المساهمات بين العاملين. فيجب أن تُصمم هذه الأنظمة بطريقة شفافة وعادلة، تعكس مدى الجهود المبذولة من المعلمين، والموظفين، الإداريين. فعندما يدرك العاملون أن المكافآت تتناسب مع جهودهم ومساهماتهم مقارنة بزملائهم، فإن ذلك يعزز شعورهم بالإنصاف، ويدفعهم إلى تحسين أدائهم. ولتحقيق ذلك، يمكن للمدرسة تقديم حوافز إضافية للمعلمين الذين يظهرون التزامًا متميزًا أو يقدمون نتائج إيجابية في تحسين أداء الطلاب. كذلك، فإن التواصل الفعال هو عنصر آخر يمكن للإدارة المدرسية الاستفادة منه بناءً على هذه النظرية. فيجب أن يتم توضيح معايير التقييم والأداء للعاملين، بحيث يكون كل فرد على دراية بكيفية تحديد المكافآت والترقيات. فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك زيادة في الرواتب أو منح مكافآت مالية، يجب أن تُشرح الأسباب والمعايير التي تم الاعتماد عليها؛ لاتخاذ هذه القرارات. إن الشفافية في هذه الأمور، تعزز الثقة بين العاملين والإدارة، وتحد من حالة التوتر، والإحساس بعدم الإنصاف.

ويضاف إلى ما سبق، ضرورة إدراك الإدارة التربوية أن حل النزاعات المتعلقة بعدم الإنصاف يمثل أيضًا تطبيقًا عمليًا مهمًا لنظرية الإنصاف في إدارة المؤسسات التربوية. فإذا شعر أحد العاملين بعدم العدالة في توزيع المكافآت أو في التعامل الإداري، فإن الاستماع إلى شكواه واتخاذ الإجراءات المناسبة يمكن أن يمنع تصعيد الموقف، وتفاقم المشكلة. فعلى سبيل المثال، إذا شعر أحد المعلمين أن جهوده في تحسين نتائج الطلاب لم تُقدَّر بالشكل الكافي، فيجب على الإدارة التحقق من الوضع، وإعادة تقييم الأداء-إذا لزم الأمر، لضمان العدالة.

إن تعزيز ثقافة الإنصاف داخل البيئة المدرسية هو إجراء يمكن أن يؤدي إلى تحسين مناخ العمل. ويجب على الإدارة أن تتبنى سياسات تشجع على ممارسات تعزز قيم العدالة بين العاملين، من خلال تنظيم ورش عمل أو لقاءات دورية؛ للتوعية بأهمية العدالة في العمل، ودورها في تعزيز التفاهم والتعاون بين الفريق. كذلك فإن تطبيق نظرية الإنصاف يمكن أن يسهم أيضًا في تقليل التوتر والضغوط بين العاملين. فعندما يشعر المعلمون والإداريون بالإنصاف، فإن ذلك يقلل من القلق والتوتر الناتج عن المقارنات غير العادلة، مما يجعلهم أكثر تركيزًا على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة. وعلى النقيض، إذا شعر العاملون بعدم الإنصاف، فقد يتخذون إجراءات سلبية، مثل تقليل الجهد المبذول، أو حتى مغادرة المدرسة، مما يؤثر سلبًا على الأداء الكلي.

واستنادًا على ما سبق، فإن نظرية الإنصاف توفر أدوات للإدارة التربوية؛ لفهم كيفية تأثير المقارنات الاجتماعية على سلوك العاملين. فإذا لاحظت الإدارة أن بعض المعلمين يشعرون بعدم الإنصاف؛ بسبب المقارنة مع زملائهم، فيمكنها معالجة هذا الأمر من خلال تعزيز الحوار المتبادل، وإعادة هيكلة نظام المكافآت- حال الضرورة، أو تقديم برامج تدريبية؛ لتحسين أداء أولئك الذين يشعرون بالحرمان. وعليه، فإن تصميم أنظمة مكافآت عادلة، وتعزيز الشفافية والتواصل، وحل النزاعات بشكل فعال، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة، سوف يؤدي إلى تطبيق هذه النظرية بشكل صحيح يسهم في رفع مستويات الدافعية والرضا الوظيفي بين العاملين، مما يؤدي في النهاية إلى أن يصبح الجميع أكثر انسجامًا مع الأهداف الموضوعة، وزيادة الالتزام المهني، وتحسين الأداء العام للمؤسسات في تحقيق رسالتها التربوية بكفاءة وفعالية.

3.8 نظرية تعديل السلوك التنظيمي (Organizational Behavior Modification (OB Mod :

تهدف نظرية تعديل السلوك التنظيمي Organizational Behavior Modification التي قدمها كل من فريد ليزنز Fred Luthans، وروبرت كرايتنر Robert Kreitnerعام 1975م إلى فهم، وتغيير سلوك الأفراد داخل المنظمات؛ لرفع مستويات الأداء، وتحسين النتائج. وتطبق نظرية تعديل السلوك التنظيمي مبادئ علم النفس السلوكي على الإعدادات التنظيمية؛ حيث يتضمن ذلك تحديد السلوكيات المرغوبة، وقياس السلوك الحالي، واستخدام التعزيز والتغذية الراجعة؛ لتشكيل سلوك العاملين نحو النتائج المرجوة. (394: 51)

3.8.1 مبادئ نظرية تعديل السلوك التنظيمي:

تستند نظرية تعديل السلوك التنظيمي على مجموعة من المبادئ في العمل على تعديل وإعادة هيكلة سلوك الأفراد؛ لتحقيق النتائج المرجوة في المنظمة. ويمكن عرض هذه المبادئ، حسب ما يلي: (387: 656)

3.8.1.1 **التعزيز:** مكافأة السلوك المرغوب فيه؛ لزيادة احتمالية تكراره.

3.8.1.2 **العقاب:** معاقبة السلوك غير المرغوب فيه؛ لخفض احتمالية تكراره.

3.8.1.3 **الإطفاء:** إزالة التعزيز من السلوك غير المرغوب فيه؛ لخفض احتمالية تكراره.

3.8.1.4 **التشكيل:** تقسيم السلوك المرغوب فيه إلى خطوات صغيرة، وتعزيز كل خطوة على حدة.

3.8.1.5 **التعميم:** نقل السلوك المرغوب فيه من موقف إلى آخر.

3.8.2 تقنيات تعديل السلوك التنظيمي:

وتستخدم نظرية تعديل السلوك التنظيمي منهجًا محددًا للعمل على تعديل السلوك التنظيمي، يسير حسب الخطوات التالية: (408: 75)

3.8.2.1 **تحديد السلوكيات:** يتم تحديد السلوكيات المرغوبة، التي تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

3.8.2.2 **قياس التكرار:** مراقبة وتسجيل حدوث هذه السلوكيات بشكل دقيق.

3.8.2.3 **تحليل العوامل المؤثرة:** فهم العوامل البيئية والسلوكية التي تُحفز أو تُثبط السلوكيات المرغوبة.

3.8.2.4 **التدخل بالمعززات الإيجابية:** تقديم مكافآت مناسبة (مالية، لفظية، معنوية)؛ لتعزيز السلوكيات المرغوبة.

3.8.2.5 **تقييم النتائج:** قياس تأثير التدخلات، وتعديلها؛ لتحقيق أقصى فعالية.

وبعد عقود من الأبحاث والعمل وفق هذه النظرية، خلص الباحثون إلى أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المعززات تؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء إذا استُخدمت بحكمة، وفاعلية. وهذه المعززات هي: المكافئات المادية، ردود أفعال الإدارة على الأداء، والاعتراف الاجتماعي. والجدير بالذكر، أن الباحثين قد وجدوا أن ردود الأفعال والاعتراف الاجتماعي، والتي لا تنطوي على تكلفة مادية مباشرة، يمكن أن تؤدي إلى نتائج أداء مماثلة أو أفضل من المكافئات المادية. ولكي تكون ردود الفعل على الأداء فعالة، يجب أن تكون إيجابية، وفورية، وملموسة، ومحددة بالفعل والموقف التي تمت فيه. كذلك، لكي يكون للاعتراف الاجتماعي فعالًا، يجب أن يشكل اهتمامًا، وتقديرًا شخصيًا من قبل الإدارة. (325: 20)

3.8.3 فوائد نظرية تعديل السلوك التنظيمي:

تعد نظرية تعديل السلوك التنظيمي أداة قوية يمكن استخدامها؛ لتحسين سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتحقيق نتائج أفضل، قد تعود على المنظمة بالعديد من الفوائد، والتي من أمثلتها: (333: 136)

3.8.3.1 **تحسين الأداء والنتائج:** يمكن أن يؤدي تعديل السلوك التنظيمي إلى تحسين أداء الموظفين، وتعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، مثل العمل الجاد، والالتزام بالمواعيد.

3.8.3.2 **زيادة الدافع والرضا الوظيفي:** يؤدي تعزيز السلوكيات المرغوبة إلى زيادة دافع الموظفين، ورضاهم عن وظائفهم.

3.8.3.3 **خفض التكاليف:** يمكن أن يؤدي تقليل نسب الغياب، وتحسين جودة العمل إلى خفض تكاليف المنظمة.

3.8.3.4 **خلق بيئة عمل إيجابية:** يمكن أن يؤدي تعزيز العمل الجماعي، وتطوير مهارات الموظفين إلى خلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة.

3.8.3.5 **تطوير مهارات الموظفين:** عبر تعزيز السلوكيات التي تدعم تطوير مهارات الموظفين، مثل: حضور الدورات التدريبية، والمشاركة في الأنشطة التطويرية.

تقدم نظرية تعديل السلوك التنظيمي أسسًا قوية لإدارة السلوك في بيئة العمل من خلال التركيز على تعزيز السلوكيات الإيجابية، والتقليل من السلوكيات السلبية. وعلى الرغم من النظرية أثبتت جدواها في تحفيز الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي بشكل ملموس، فضلًا عن كونها قد وفرت إطارًا منظمًا وقابلًا للتطبيق لإدارة السلوك في المنظمات، إلا أن هناك التحديات قد تظهر في تطبيقها، مثل: الحاجة إلى بيانات موثوقة، ونظام متكامل للملاحظة والتقييم، والتحديات الأخلاقية في التعامل مع السلوك البشري. (381: 435)

تقدم نظرية تعديل السلوك التنظيمي (OB Mod) إطارًا فعّالًا يمكن تطبيقه في الإدارة التربوية المدرسية لتحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل، عبر تحديد السلوكيات المرغوبة لدى العاملين والطلاب والعمل على تعزيزها. ويمكن أن تشمل السلوكيات المرغوبة التزام المعلمين بالمواعيد، الابتكار في أساليب التدريس، دعم الطلاب، أو التعاون بين أعضاء فريق العمل. ويتم تحديد هذه السلوكيات بناءً على الأهداف التربوية المحددة، مثل: تحسين أداء الطلاب الأكاديمي أو تعزيز بيئة تعليمية إيجابية. فاستخدام التعزيز الإيجابي- حسب هذه النظرية، يعد من أهم الأدوات الفعالة في البيئة المدرسية؛ حيث إن تقديم المكافآت المادية والمعنوية للمعلمين والطلاب الذين يظهرون السلوكيات المرغوبة، يمكن أن يزيد من احتمالية تكرار هذه السلوكيات. ففي حالة المعلمين، قد تشمل المكافآت منح شهادات تقدير، تقديم حوافز مالية، أو حتى الإشادة بجهودهم أمام زملائهم. أما بالنسبة للطلاب، فيمكن تقديم مكافآت، مثل: الجوائز أو فرص المشاركة في أنشطة مميزة. ويجب التأكيد أنه من المهم أن تكون هذه المكافآت محددة، وفورية، ومباشرة؛ لتعظيم فعالية التعزيز الإيجابي.

والعقاب، كجزء من النظرية، يمكن أن يُستخدم- بحذر شديد؛ لضبط السلوكيات غير المرغوبة. ففي البيئة المدرسية-على وجه الخصوص، قد يؤثر العقاب بشكل سلبي على الروح المعنوية. لذلك، فعوضاً عن استخدام العقوبات القاسية، يمكن تطبيق مبدأ الإطفاء، الذي يركز على إزالة التعزيز عن السلوكيات السلبية؛ لجعلها أقل احتمالًا للحدوث. فعلى سبيل المثال، إذا كان أحد الطلاب يتصرف بشكل يشتت الانتباه؛ لجذب انتباه زملائه، يمكن للمعلم تجاهل هذا السلوك، طالما أنه لا يؤثر على سير الدرس، مع تعزيز السلوكيات البديلة الإيجابية.

والتشكيل، هو الآخر، يعد أداة مفيدة لزيادة السلوكيات الإيجابية تدريجيًا، حيث يمكن تقسيم السلوكيات المرغوبة إلى خطوات صغيرة يتم تعزيز كل منها على حدة. فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك معلم يحتاج إلى تحسين أسلوبه في إدارة الفصل، يمكن تقديم التغذية الراجعة بشكل مرحلي، مع تعزيز التحسينات الصغيرة حتى يصل إلى المستوى المطلوب. كذلك تؤدي التغذية الراجعة والاعتراف الاجتماعي دوراَ كبيرًا في تعزيز السلوك الإيجابي دون تكلفة مادية. ويمكن للإدارة التربوية تقديم ملاحظات بنّاءة وإيجابية فور تحقيق أداء مميز، مما يساعد في تعزيز السلوك المطلوب. كما أن الإشادة بالجهود أمام الفريق أو إشراكهم في صناعة القرارات، يمكن أن يعزز الشعور بالتقدير والانتماء.

إن تحليل العوامل المؤثرة على السلوك يساعد الإدارة في فهم البيئة والسياقات التي تؤثر على الأداء. يمكن أن تشمل هذه العوامل السياسات المدرسية، العلاقة بين المعلمين والطلاب، أو حتى البنية التحتية للمدرسة. من خلال هذا التحليل، يمكن للإدارة تحديد الأسباب الجذرية للسلوكيات غير المرغوبة والعمل على معالجتها. على سبيل المثال، إذا كان هناك ارتفاع في معدلات غياب المعلمين، قد يكون السبب في ذلك ضعف الحوافز أو عدم توفر بيئة عمل محفزة. وكخطوة أخيرة،

فإن تقييم النتائج يمثل خطوة ضرورية للتأكد من فعالية استراتيجيات تعديل السلوك. ويمكن قياس تأثير هذه الاستراتيجيات من خلال متابعة تحسين أداء الطلاب، ورضا المعلمين، أو زيادة الالتزام بالأنظمة والقواعد. وإذا لم تحقق التدخلات النتائج المرجوة، يمكن تعديل الأساليب أو إعادة تصميمها لتحقيق أهداف المدرسة.

هذا، وبفضل نظرية تعديل السلوك التنظيمي، يمكن للإدارة التربوية خلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة تحفز العاملين والطلاب على تحقيق أقصى إمكانياتهم، حيث تسهم هذه النظرية في تقليل المشكلات السلوكية، وتحسين الأداء، وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل المدرسة. ومع ذلك، يجب أن يتم تطبيقها بطريقة تراعي الأبعاد الأخلاقية والإنسانية للسلوك البشري، مع احترام الفروق الفردية، واحتياجات كل فرد في المجتمع المدرسي.

وباستعراض النظريات الثمانية السابقة، يتبين أن المدرسة السلوكية تعد جزءًا هامًا من الفكر الإداري الحديث؛ حيث تركز على دراسة سلوك الأفراد في المؤسسات، وتأثير هذا السلوك على أداء المؤسسة ككل. وتعتمد المدرسة السلوكية على بعض المبادئ الأساسية في العمل، مثل: التحفيز، والتحفيز الداخلي، والقدرة على التكيف، والتواصل الفعال، والتعاون والعمل الجماعي. لذلك، يتم تطبيق المدرسة السلوكية في الإدارة الحديثة عبر مجموعة من الأدوات والتقنيات، والتي يمكن-عند تطبيقها بشكل أمثل، أن تساعد على: (300)

1. **فهم العلاقة بين المنظمة وموظفيها:** تساعد مدارس الفكر الإداري السلوكي في فهم أفضل للعلاقة بين المنظمة وموظفيها، مما يساعد في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في خلق بيئة عمل أفضل، ورفع درجة ولاء الموظفين، وزيادة القيمة الإجمالية لرأس المال البشري للمنظمة.
2. **تحفيز الموظفين:** تساعد دراسة السلوك التنظيمي المديرين على فهم موظفيهم بشكل أدق، وتحفيزهم، وتطبيق أدوات تحفيزية مختلفة، وفقًا للمتطلبات الفردية، مما يؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة ككل.
3. **تحسين العلاقات الصناعية/علاقات العمل:** يساعد السلوك التنظيمي في فهم سبب المشكلة والتنبؤ بمسارها المستقبلي، والسيطرة على عواقبها. ونتيجة لذلك، يستطيع المديرون الحفاظ على علاقات أفضل مع موظفيهم عن طريق القضاء على أي مشكلة في مهدها.
4. **الاستخدام الفعال للموارد البشرية:** إن معرفة السلوك التنظيمي تساعد المديرين على إدارة موظفيهم بفعالية وكفاءة، وإلهامهم، وتحفيزهم على زيادة الكفاءة والإنتاجية؛ من خلال فهم، وتحليل أفضل للسلوك البشري.
5. **توقع السلوك البشري:** ربما يكون هذا هو السبب الأكثر أهمية لدراسة السلوك التنظيمي في الإدارة. تعمل معرفة السلوك التنظيمي على إعداد ليصبحوا مديرين أكثر وعيًا في فهم السلوك البشري من منظور إداري، وبالتالي المساهمة في زيادة الفعالية التنظيمية وتعظيم نجاح المؤسسة.

هذا، وعلى الرغم من فوائد المدرسة السلوكية في الإدارة الحديثة، إلا أنها تواجه بعض التحديات والنقاط الضعف؛ حيث إنها قد غالت في تبسيط، وفهم، وتحليل آليات عمل، وسلوكيات الأفراد في المنظمات، في حين أن السلوك البشري يعد أمرًا معقدًا؛ فالأفراد يتأثرون بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية، مما يجعل توجيه السلوك، وتحقيق النتائج المرجوة تحديًا لا يستهان به. كذلك، فإن تلك النظريات يصاحبها صعوبة في الحصول على بيانات موضوعية قابلة للقياس، حول السلوك والتفاعل الإنساني داخل المنظمات. (345: 486)

ثالثًا: تعقيب على مدارس الفكر الإداري السلوكي في الإدارة:

قدمت المدرسة الكلاسيكية للإدارة مساهمات حيوية في تطور علوم الفكر الإداري. ففي ظل المدرسة الكلاسيكية، كان الاهتمام يتركز على الوظيفة، والآلة. وفي المقابل، أتت مدرسة الفكر الإداري السلوكي، أو كما تسمى بالمدرسة

الكلاسيكية الجديد للإدارة؛ لتؤكد على زيادة الإنتاج، من خلال فهم الطبيعة البشرية للعمال. وفقًا لمؤيدي هذه النظرية، فإذا فهم المديرون موظفيهم، وقاموا بتكييف مؤسساتهم معهم، فإن نجاح المنظمة يعد أمرًا يسهل الوصول إليه.

وقدمت المدرسة الكلاسيكية الجديدة مساهمة كبيرة في فهم الإنسان في العمل وفي الإدارة، وقد ولدت الوعي بالدور الحيوي للعامل البشري في الصناعة، وقد أعطت النظريات الكلاسيكية الجديدة أفكارًا، وتقنيات جديدة؛ لفهم السلوك البشري في المنظمات، ويرى مفكرو ومنظرو هذه المدرسة المنظمة كنظام اجتماعي؛ يخضع للمشاعر والأنماط الثقافية لعضو المنظمة، وديناميكيات المجموعة، والقيادة، والتحفيز، والمشاركة، وبيئة العمل، وغيرها من المبادئ التي تشكل جوهر النظرية الكلاسيكية الجديدة. وقد عملت تلك الأفكار في المدرسة الكلاسيكية الجديدة إلى تغيير وجهة النظر القائلة بأن الموظفين عبء وحمل يثقل كاهل المنظمة، وعززت الاعتقاد بأن الموظفين يمثلون موارد قيمة، باعتبارهم أحد موارد الإنتاج الأساسية. كما أنها وضعت الأساس للتطور اللاحق في نظرية الإدارة. (6: 42)

ولعل أبرز ما تتميز به مدارس الفكر الإداري السلوكي، هو الاهتمام بأحوال، وأوضاع فرق العمل، وتدريب العمال، ومراعاة البعد الاجتماعي والنفسي للعامل. وقد توصلت دراسات تلك المدرسة، إلى أن العامل عبارة عن كلٌ متكامل، تحكمه اعتبارات نفسية، واجتماعية؛ تأتي سابقة في أهميتها وتأثيرها للاعتبارات المادية. كذلك، فقد نادت مدارس الفكر الإداري السلوكي، بضرورة اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة في المنظمة، مع ضرورة تطوير أساليب القيادة؛ لكي تتعامل الإدارة بصورة أفضل مع العمال، وتساهم معهم في التعامل مع مشاكلهم الاجتماعية، وأن تنظر الإدارة إلى العمال كشركاء نجاح، وليسوا كأجزاء من العمل. هذا، وقد نجحت هذه المدرسة في دراسة، وتحليل، العوامل والمتغيرات الاجتماعية والنفسية، المؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وهو ما أثبتته الدراسات الميدانية، من أهمية هذه المتغيرات في فهم السلوك الإنساني، والعملية الإدارية. (56: 24)

ورغم صدق مساعي نظريات الفكر الإداري السلوكي، إلا أن هناك من ينتقدها؛ لما غالت، وبالغت فيه من تقدير أهمية العوامل النفسية، والروح المعنوية، وتهيئة المناخ الاجتماعي للعمال في المنظمة، على حساب بعض الاعتبارات التنظيمية الأخرى. فيرى هؤلاء النقاد أن مثل تلك العوامل، ليست الأسباب المباشرة والأساسية لزيادة الإنتاجية، ورفع كفاءة المنظمة. وحجتهم في ذلك أن هذه العوامل سيترتب على تحقيقها، بعد فترة من الزمن، نوعًا من التراخي، وعدم الانضباط؛ يقود بطبعه إلى الإهمال، والتسيب، ومن ثم ضعف الإنتاجية الكلية، فيما بعد. (237: 133)

كذلك فإن مدارس الفكر الإداري السلوكي تفتقر إلى دقة النظرية الكلاسيكية، التي تجعل السلوك البشري غير قابل للتنبؤ به. وفضلًا على ذلك، فإن استنتاجات هذه المدرسة تفتقر إلى الصحة العلمية، وتعاني الكثير من التحيز الإكلينيكي، كما أن نتائجها مؤقتة، وغير مستدامة. وأخيرًا، فإن تطبيق أفكار ومبادئ نظريات الفكر الإداري السلوكي، قد لا يكون أمرًا يسيرًا من الناحية العملية؛ لأنه يتطلب تغييرات جوهرية في تفكير، ومواقف كل من الإدارة، والعاملين. (413: 184)

رابعًا: تطبيقات مدارس الفكر الإداري السلوكي في الإدارة التربوية:

تأثرت الإدارة التربوية المدرسية بأفكار مدارس الفكر الإداري السلوكي في مراعاة البعد الإنساني في الممارسات الإدارية، والتحول من مفهوم التفتيش، الى مفهوم التوجيه، ثم إلى مفهوم الإشراف. كذلك، يتضح هذا التأثير في تطبيق الأساليب الديمقراطية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية، وإعطاء المعلمين الحرية في إعداد، وتخطيط دروسهم، وتصميم الأنشطة الصفية المصاحبة للمنهج. فضلًا على ذلك، يظهر هذا التأثير في التوجه إلى اللامركزية في الحياة التربوية، سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم، أو على مستوى إدارات التربية التعليم، أو على مستوى المدرسة نفسها؛ من خلال تفويض بعض الصلاحيات الإدارية إلى المستويات الإدارية الأدنى، وإشراك المعلمين في القرارات التعليمية. كذلك، فمدراس

الفكر الإداري السلوكي، تحث الإدارة التربوية المدرسية على التعرف على محفزات السلوك الوظيفي الفعال للمعلمين، مثل: التنوع في طرق التدريس، والتعامل الجيد مع الطلاب، والتعاون مع باقي مكونات الإدارة التربوية المدرسية، ومن ثم تطبيق الأساليب الإدارية الفعالة، التي تساهم في تحفيز هذا السلوك. (15: 40)

وتُقدّم نظريات ومدارس الفكر الإداري السلوكي أدواتٍ واستراتيجياتٍ فعّالة لخلق بيئة تعليمية إيجابية، تُحفّز المعلمين والطلاب على التعلم والإنجاز. وبتطبيق هذه المدارس والنظريات بفعالية، يمكن للإدارة التربوية إحداث فرقٍ إيجابيّ كبير في حياة الطلاب والمجتمع ككل. ويمكن استثمار، وتطبيق أفكار ومبادئ مدارس الفكر الإداري والسلوكي في الإدارة التعليمية والتربوية، من خلال اتباع الخطوات والإجراءات التالية:

1. خلق بيئة تعليمية آمنة ومريحة:

1.1 توفير مساحة تعليمية مناسبة، ومُجهزة بكلّ ما يلزم من أدوات ومُستلزمات.

1.2 ضمان سلامة المكان وصحته، وتوفير إضاءة وتهوية مُناسبة.

1.3 الحفاظ على نظافة المكان وترتيبه.

1.4 تجهيز البيئة التربوية تكنولوجيًا، وفنيًا بما يلبي احتياجات الطلاب التعليمية.

2. تعزيز التواصل الفعّال:

2.1 تشجيع الحوار المُباشر والصريح بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية.

2.2 إتاحة فرص للتواصل غير الرسمي خارج أوقات الدوام.

2.3 إنشاء قنوات فعّالة للتواصل الداخلي.

2.4 الاستماع بإنصات للمعلمين والطلاب.

3. تحفيز الإبداع:

3.1 تشجيع طرح الأفكار الجديدة من قبل المعلمين والطلاب.

3.2 توفير فرص للتجربة والابتكار في الأنشطة التعليمية.

3.3 مكافأة الأفكار المُبدعة والمُبتكرة.

3.4 خلق بيئة تُحفّز على المُخاطرة وتَحمّل المسؤولية.

4. تقديم الدعم:

4.1 توفير برامج تدريبية وتطويرية للمعلمين؛ لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

4.2 تقديم الدعم المعنوي والنّفسي للمعلمين والطلاب؛ لمواجهة أي من المشكلات ذات العلاقة بالعملية التربوية.

4.3 إنشاء نظام للمُتابعة والتقييم؛ لتحديد احتياجات المعلمين والطلاب.

5. الاعتراف والتقدير:

5.1 مكافأة الإنجازات الفردية والجماعية للمعلمين والطلاب.

5.2 شكر المعلمين والطلاب على جهودهم ومُساهماتهم.

5.3 التعبير عن التقدير للمُساهمات القيمة والإنجازات المُتميّزة.

5.4 خلق بيئة تُشجّع على الثّناء والإشادة والتّحفيز.

6. منح الصلاحيات:

6.1 إعطاء المعلمين والطلاب الصلاحيات؛ لاتّخاذ بعض القرارات، وتحمّل المسؤولية عن نتائج قراراتهم.

6.2 تشجيع المعلمين على التّخطيط لدروسهم وأنشطتهم بالتّعاون مع الطلاب.

6.3 إتاحة فرص للطلاب؛ للمشاركة في إدارة الصف، وتنظيم الأنشطة اللاصفية.

6.4 بناء وتدعيم الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى المعلمين والطلاب.

7. التركيز على التنمية الشخصية:

7.1 توفير برامج لتنمية مهارات المعلمين الشخصية والقيادية.

7.2 تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة الترفيهية والاجتماعية.

7.3 خلق بيئة تُحفّز على الصحة النفسية والرفاهية للمعلمين والطلاب.

7.4 تقديم الدعم للمعلمين والطلاب في حالة مواجهة الصعوبات الشخصية.

8. استخدام أسلوب الإدارة الديمقراطي:

8.1 إشراك المعلمين والطلاب في اتّخاذ القرارات المُتعلّقة بالعملية التعليمية.

8.2 تشجيع الحوار والمناقشة بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية.

8.3 الاستماع بإنصات لآراء المعلمين والطلاب وأخذها بعين الاعتبار.

8.4 خلق بيئة تُشجّع على المشاركة والتعاون.

9. تحسين بيئة التعلم:

9.1 توفير موادّ تعليمية مُتنوّعة ومُحفّزة للطلاب.

9.2 استخدام أساليب تعليمية فعّالة، تُراعي الاحتياجات الفردية للطلاب.

9.3 خلق بيئة تعليمية تُشجّع على التفكير النقدي وحلّ المشكلات.

9.4 دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية؛ لجعل التعلم أكثر جاذبية وتفاعلية.

10. تقييم الأداء:

10.1 وضع معايير واضحة؛ لتقييم أداء المعلمين والطلاب.

10.2 استخدام أدوات تقييم مُتنوّعة وفعّالة.

10.3 تقديم مُلاحظات بناءة للمعلمين والطلاب؛ لمساعدتهم على تحسين أدائهم.

10.4 تقديم مكافأة مجزية عن الإنجازات المُتميّزة والتقدّم المُحرز.

وختامًا، يجب الإشادة بأن مدارس ونظريات الفكر الإداري السلوكي قد شكلت أساسًا مهمًا؛ لفهم السلوك التنظيمي والإداري في المؤسسات المعاصرة. فقد قدمت هذه المدارس نظرة ثاقبة حول محفزات السلوك البشري في بيئة العمل وكيفية توجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وأثبتت هذه نظريات تلك المدارس أن الموارد البشرية هي القوة الدافعة الرئيسية وراء نجاح المنظمات، وأن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين له أهمية قصوى في تعزيز الإنتاجية والالتزام التنظيمي. كما أوضحت كيف يمكن للقادة والمديرين استخدام هذه المفاهيم النظرية؛ لتحفيز الأفراد، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية. وفي عصر التحولات السريعة والبيئة التنافسية المتغيرة، ستظل مساهمات هذه المدارس والنظريات ذات صلة حيوية في تطوير الممارسات الإدارية الفعالة والمرنة؛ حيث ما زالت تقدم أدوات قيمة؛ لفهم وإدارة السلوك الإنساني في المنظمات بطريقة تحقق النجاح المستدام.

وفي ذات الصدد، لا بد من التأكيد على أهمية فهم وتطبيق ما يتناسب من هذه النظريات في إدارة وتشغيل المؤسسات التربوية، باعتبارها أنظمة ديناميكية، تتفاعل بشكل مستمر مع بيئتها الخارجية، وتؤثر فيها وتتأثر بها. وتؤدي مدارس ونظريات الفكر الإداري السلوكي، التي تتميز بطبيعتها المتنوعة، وتركيزها غير الاقتصادي، دورًا حاسمًا في تشكيل ممارسات الإدارة التربوية الفعالة، نظرًا لتأكيدها على أهمية العلاقات الإنسانية، وتأثيرها على النجاح التنظيمي. لذلك، يجب على القادة في المؤسسات التربوية إعطاء الأولوية؛ لبناء علاقات قوية مع موظفيهم، وتعزيز العمل الجماعي، وتشجيع الابتكار، والاعتراف والإشادة بإنجازات الطلاب والمعلمين. إن دمج نظريات الفكر الإداري السلوكي في إدارة المؤسسات التربوية أمر أساسي؛ لخلق بيئة عمل إيجابية، تعزز الإنتاجية وتدعم تحقيق الأهداف التعليمية. فمن خلال تقدير العلاقات الإنسانية، وتعزيز التعاون، وتمكين الموظفين، يمكن للقادة التربويين قيادة التغيير الإيجابي، وتعزيز ثقافة التحسين والتطوير المستمر داخل المدارس. إن مثل هذا النهج لا يعزز الفعالية التنظيمية فحسب، بل يساهم- أيضًا، في النجاح الشامل والمستدام للمؤسسات التربوية.

الفصل السادس

المدارس الإدارية الحديثة

- تمهيد
- أولًا : المدرسة التجريبية
- ثانيًا : المدرسة الكمية
- ثالثًا : مدرسة النظم
- رابعًا : مدرسة الاحتمالات والطوارئ
- خامسًا : المدرسة اليابانية

المدارس الإدارية الحديثة

تمهيد:

بعد أن أسهمت المدرسة الكلاسيكية، ومدارس الفكر الإداري السلوكي، في إثراء العمليات الإدارية للمنظمة، كلٌ وفق سياقه الثقافي الذي نشأ، وعمل فيه، أتت المدارس الإدارية الحديثة؛ لتكمل مسيرة التطور الإداري، وتعالج ما واجهته المدارس السابقة من بعض أوجه القصور. وأدى تطور الفكر الإداري، على هذا النحو، إلى ظهور بضعٍ من المدارس الإدارية الحديثة، التي تختلف عن النماذج التقليدية. وقد عملت هذه المدارس الحديثة مركزة على الجوانب السلوكية والإنسانية، والعمليات الإدارية، والأساليب الكمية، وأهمية العوامل الظرفية. وقد اشتملت تلك تشمل المدارس الحديثة على مجموعة متنوعة من النظريات والمداخل الإدارية، التي تطورت مع مرور الوقت؛ لمعالجة تعقيدات الإدارة التنظيمية؛ وشكَّلت وجهات نظر مختلفة، حول كيفية هيكلة المنظمات، وإدارتها، وتشغيلها في بيئة الأعمال.

إن فهم هذه المدارس الفكرية الحديثة يعد أمرًا بالغ الأهمية للمديرين والقادة، الذين يسعون إلى التغلب على تحديات المشهد الديناميكي والتنافسي اليوم. ويعكس تطور المدارس الحديثة للفكر الإداري الطبيعة الديناميكية لممارسات الإدارة التنظيمية مع مرور الوقت. ويقدم الفكر الإداري الحديث إطارًا قيمًا، لفهم تعقيدات المنظمات المعاصرة، والتعامل معها؛ حيث يزود المديرين بالأدوات اللازمة؛ لتعزيز الأداء، والتكيف مع التغيير، وتحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك، فمن خلال فهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها هذه المدارس الفكرية المتنوعة، يمكن للمديرين الاستفادة من الأطر والأساليب المختلفة؛ لمعالجة التحديات المعقدة في بيئة الأعمال اليوم بشكل فعال.

هذا، ويمكن تقسيم المدارس الإدارية الحديثة إلى ما يلي:

1. المدرسة التجريبية
2. المدرسة الكمية
3. مدرسة النظم
4. مدرسة الاحتمالات والطوارئ
5. المدرسة اليابانية

أولًا: المدرسة التجريبية: The Empirical School

المدرسة التجريبية، والمعروفة أيضًا بالنهج التجريبي، أو الإدارة التجريبية، أو مدرسة الإدارة بالأعراف، هي واحدة من أبرز مدارس في الفكر الإداري في تفسير عمل المنظمات. وتؤكد هذه المدرسة على أهمية اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، والتطبيق العملي للأساليب العلمية في البيئات التنظيمية. وتُعرِّف المدرسة التجريبية الإدارة على أنها دراسة للتجارب، تليها جهود للاستفادة من هذه التجارب، ثم نقل المعرفة إلى رجال الإدارة، والباحثين في علومها. (275: 639) وقد نشأت المدرسة التجريبية كرد فعل للمدارس الكلاسيكية، والمدارس السلوكية، ونظريات الإدارة التقليدية في مجال التنظيمي- تلك الأخيرة التي واجهت الكثير من النقد؛ بسبب تركيزها الكبير على النظريات، والمبادئ العامة، دون الأخذ بعين الاعتبار التفاصيل العملية، والواقعية في بيئة الأعمال.

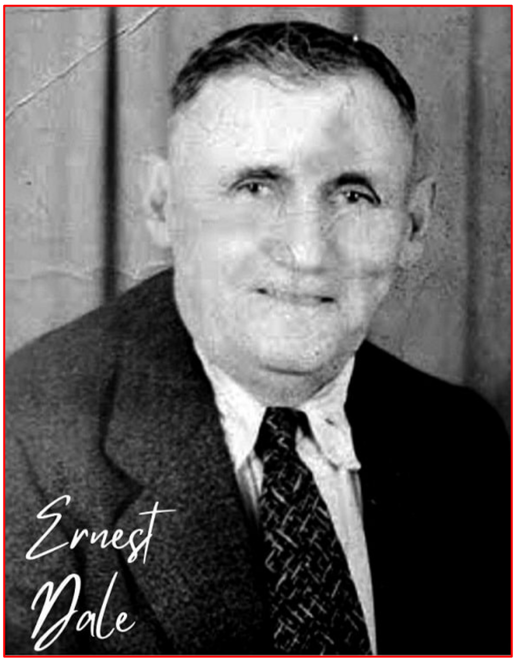
ويعتبر إيرنست دايل، Ernest Dale (1917-1996م)، المُنظِّر وعالم الإدارة الأمريكي، وأستاذ علوم الإدارة في جامعة كولومبيا الأب الروحي لهذه المدرسة. وتقوم فلسفة المدرسة التجريبية على دراسة، وتحليل التجارب الإدارية الناجحة لبعض المديرين، والعمل على استنباط الأنماط الإدارية، والممارسات السلوكية التي أثبت جدواها ونجاحها، ومحاولة تعميمها، وتطبيقها في منظمات مماثلة، وحالات مشابهة. ومعنى هذا، أن المدرسة التجريبية، تهتم باستنساخ التجارب

الناجحة، والخبرات الإدارية ذات الجدوى، ونقلها إلى المنظمات التي تحتاج إليها. ويتشابه فكر هذه المدرسة مع فلسفة مدرسة الإدارة العلمية في تزويدها المديرين بمرجعية علمية إدارية؛ للتعامل مع ما يواجههم من مشكلات وصعاب، ولكن تستند المدرسة التجريبية على تجارب واقعية ثبت نفعها ميدانيًا، في حين اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية عل التأطير الفلسفي، والأفكار النظرية. (56: 29)

وتقوم المدرسة التجريبية الحديثة على المنهج العلمي في دراسة الظواهر الإدارية، بالاعتماد على الملاحظة الدقيقة، وجمع البيانات الكمية والنوعية، واختبار الفرضيات من خلال البحوث التطبيقية. وتركز هذه المدرسة على فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات، وتحليل العوامل المؤثرة على الأداء، والإنتاجية. وتعود أصول المدرسة التجريبية إلى أفكار العديد من الرواد الإداريين، مثل: جون ستيوارت ميل John Stuart Mill، وهربرت سبنسر Herbert Spencer، وماكس ڤيبر Max Weber، من المدرستين الفكريتين: الإنجليزية، والألمانية، والذين وضعوا الأساس للنهج التجريبي، من خلال تسليط الضوء على أهمية الخبرة الحسية، والأدلة التجريبية في اكتساب المعرفة. ولقد أتت المدرسة التجريبية؛ لتؤكد على أهمية الأدلة العملية في تشكيل الأفكار، وعمليات صنع القرار في الفكر الإداري، وعلى قيمة المعرفة التجريبية، والبيانات التجريبية والميدانية في تعزيز الدقة، والفعالية في الممارسات الإدارية. (393: 177)

1. نشأة المدرسة التجريبية وتطورها:

بدأت جذور المدرسة التجريبية في أواخر القرن التاسع عشر، وأوائل القرن العشرين، حيث سعى الباحثون إلى تطبيق الأساليب العلمية على دراسة الإدارة. وركزت المدرسة التجريبية، في بداياتها، على دراسة العمليات، والوظائف الإدارية على مستوى الإدارة الدنيا والمتوسطة، مثل: الإشراف على العمال، وإدارة العمليات اليومية، والمهام التشغيلية البسيطة. وقد استخدم الباحثون في هذه النهج التجريبي الأساليب العلمية لجمع البيانات، واختبار الفرضيات، مثل: الملاحظة، ودراسات الوقت والحركة، والتجارب الخاضعة للرقابة. (311: 337)



Ernest Dale (1917-1996)

وخلال ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين، تطورت المدرسة التجريبية بشكل أكبر؛ مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية، التي أولت اهتمامها بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال. وخلال النصف الثاني من القرن العشرين، استمرت المدرسة التجريبية في التطور والتوسع، وأصبحت الدراسات التجريبية أكثر تعقيدًا وتطورًا، وبدأ الباحثون في استخدام أساليب بحث كمية ونوعية متقدمة. كذلك، توسعت مجالات البحث؛ لتشمل مواضيع، مثل: صنع القرار، والقيادة، والثقافة التنظيمية، وتصميم الهياكل التنظيمية. بالإضافة إلى هذا، أصبح للمحاكاة الحاسوبية دورًا متزايدًا في المدرسة التجريبية الحديثة؛ حيث شرع الباحثون في تصميم نماذج محاكاة معقدة؛ لمحاكاة بيئات العمل، واختبار مختلف الاستراتيجيات الإدارية، دون الحاجة إلى تنفيذها فعليًا في العالم الحقيقي. وبهذا، وفرت المحاكاة الحاسوبية- ولم تزل، طريقة فعالة من حيث التكلفة، وآمنة؛ لدراسة آثار القرارات الإدارية المختلفة. (526: 471)

وفي العصر الحديث، استمرت المدرسة التجريبية في التطور والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال والتقدم التكنولوجي. وقد أدى ظهور الثورة الرقمية، والبيانات الضخمة إلى توفير فرص جديدة للباحثين في المدرسة التجريبية؛

لجمع، وتحليل البيانات، بطرق أكثر تعقيدًا وتطورًا عن ذي قبل. كما شهدت المدرسة التجريبية الحديثة، أيضًا، تطورًا في الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيانات. وأصبحت التقنيات الإحصائية المتقدمة، مثل النماذج الخطية، والتحليل متعدد المتغيرات، والتعلم الآلي، أدوات شائعة في الدراسات التجريبية. وقد سمحت مثل هذه الأساليب للباحثين بتحليل مجموعات البيانات الكبيرة والمركبة، واستخراج نتائج قيمة، أفادت في تحسين الممارسات الإدارية. (344)

وتشهد المدرسة التجريبية الحديثة اهتمامًا متزايدًا بالبحوث متعددة التخصصات؛ حيث يتعاون الباحثون في مجال الإدارة مع خبراء من المجالات الأخرى، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلوم البيانات؛ لدراسة القضايا المعقدة في بيئة الأعمال. وقد أدى هذا النهج متعدد التخصصات، إلى تعميق فهمنا للعديد من الجوانب الإدارية، مثل: سلوك الموظفين، واتخاذ القرارات الجماعية، وتأثير التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، أصبح للتجارب الميدانية والدراسات الاستقصائية دورًا أكبر؛ حيث يصمم الباحثون التجارب التي يتم تنفيذها في بيئات العمل الحقيقية؛ لاختبار الفرضيات، ودراسة تأثير الممارسات الإدارية المختلفة. كما تستخدم الدراسات الاستقصائية؛ لجمع البيانات من عينات كبيرة من الموظفين أو المديرين؛ لفهم آرائهم، وتجاربهم، ومواقفهم. هذا، وقد توسعت مجالات البحث في المدرسة التجريبية؛ لتشمل مجموعة واسعة من القضايا المعاصرة، والتي يأتي على رأسها: تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على التواصل التنظيمي، ودور الذكاء الاصطناعي في صنع القرار، وتأثير العمل من بعد على الثقافة التنظيمية، وتأثير الممارسات المستدامة على أداء المنظمات. (526: 472)

2. مبادئ المدرسة التجريبية:

تأخذ المدرسة منحى مُكمِّلًا للفكر العقلاني في الإدارة؛ حيث تؤكد أن المعرفة الحقيقية تنبع في المقام الأول من التجارب الحسية، والأدلة التجريبية. ويرى منظرو هذه المدرسة، أن الاعتماد على الاستدلال المنطقي-وحده، قد يؤدي إلى أخطاء؛ بسبب التحيزات المعرفية البشرية. ولهذا تقوم المدرسة التجريبية على عدة مبادئ، لعل أهمها: (464: 63-64)

2.1 صنع القرار المبني على الأدلة:

تدعو المدرسة التجريبية إلى اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة التجريبية، التي تم جمعها من خلال الملاحظة المنهجية، والتجريب، والتحليل. ويضمن هذا النهج أن القرارات الإدارية، ترتكز على بيانات موضوعية، بدلًا من التحيزات الشخصية أو الحدس غير المدعوم بالأدلة.

2.2 المنهج العلمي:

يعد تطبيق المنهج العلمي في دراسة الظواهر التنظيمية من المبادئ الأساسية في المدرسة التجريبية. ويتضمن ذلك: صياغة الفرضيات، وجمع البيانات، وتحليل النتائج، ومحاولة تعميم تلك النتائج؛ بناءً على الأدلة التجريبية. ومن خلال اتباع هذه العمليات المحددة، يمكن لرجال الإدارة، وباحثيها، اتخاذ قرارات مستنيرة مدعومة ببيانات موثوقة.

2.3 التحليل الكمي:

تركز المدرسة التجريبية بشدة على التحليل الكمي؛ لقياس وتقييم الأداء التنظيمي. ومن خلال التقنيات الإحصائية والمقاييس المبنية على البيانات، يمكن للمديرين تقييم فعالية الاستراتيجيات، وتحديد المجالات المطلوب تطويرها، وتتبع التقدم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.4 التطوير والتعلم المستمر:

يعد التطوير، والتعلم المستمر مبدأً أساسيًا للمدرسة التجريبية. حيث يمكن لرجال الإدارة تحديد أفضل الممارسات التنظيمية، وتحسين الأداء، والتكيف مع البيئات المتغيرة، من خلال جمع البيانات حول العمليات والنتائج التنظيمية، ودراستها وتحليلها بشكل منهجي.

3. أسس المدرسة التجريبية:

تعمل المدرسة التجريبية على تعزيز اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة في حل المشكلات التنظيمية من خلال الدعوة إلى اختبار الفرضيات، ودراسة وفهم الظواهر الإدارية في العالم الحقيقي، بدلًا من الاعتماد فقط على الحدس أو التقاليد، ومن ثم فإن هذا النهج يعزز دقة، وموثوقية الممارسات الإدارية. وتتميز المدرسة التجريبية بالتركيز على البحث العلمي والتجارب العملية كوسيلة لتطوير النظريات الإدارية، والممارسات الفعالة في مجال الإدارة. (68 :352)

هذا، وتقوم المدرسة التجريبية على مجموعة من الأسس العلمية الإدارية، والتي من أبرزها: (46 :373)

3.1 **التركيز على التعلم من خلال التجربة** :تؤكد المدرسة التجريبية الحديثة على أهمية التعلم من خلال التجربة.

3.2 **التكيف مع التغيير** :تُركز المدرسة التجريبية الحديثة على أهمية التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

3.3 **الاهتمام بالعامل البشري** :تُعطي المدرسة التجريبية الحديثة اهتمامًا كبيرًا للعامل البشري.

3.4 **الاستفادة من التكنولوجيا** :تُؤكّد المدرسة التجريبية الحديثة على أهمية الاستفادة من التكنولوجيا.

3.5 **التنوع والشمول** :تُؤكّد المدرسة التجريبية الحديثة على أهمية التنوع والشمول في تناول القضايا الإدارية.

4. إسهامات المدرسة التجريبية في الفكر الإداري:

ساهمت المدرسة التجريبية بشكل كبير في تطور الإدارة والفكر الإداري من خلال تركيزها على استخدام البيانات التجريبية، والبحث العلمي؛ كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية. ويمكن عرض بعض إسهامات المدرسة التجريبية، وتأثيرها على الفكر الإداري، حسب ما يلي: (373: 81-82)

4.1 *التركيز على البيانات التجريبية*: تؤكد المدرسة التجريبية على أهمية جمع، وتحليل البيانات التجريبية، من أجل فهم المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات بناءً على أدلة علمية. وقد ساعد هذا النهج في تطوير أساليب بحثية؛ كمية، ونوعية في مجال الإدارة.

4.2 *الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي*: اهتمت المدرسة التجريبية بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمات. وقد ساعدت هذه الدراسات في فهم ديناميكيات الجماعة، والقيادة، والتحفيز، والاتصال، وغيرها من الجوانب السلوكية، التي تؤثر على أداء المنظمات.

4.3 *تطوير نظريات الإدارة*: ساهمت المدرسة التجريبية في تطوير نظريات الإدارة؛ من خلال اختبار الفرضيات العلمية، ودراسة العلاقات السببية، والارتباطات الشرطية بين بين المتغيرات التنظيمية. وقد ساعد هذا في بناء أساس علمي متين لممارسات الإدارة.

4.4 *تطبيق الأساليب العلمية*: شجعت المدرسة التجريبية على تطبيق الأساليب العلمية في حل المشكلات التنظيمية. وقد تضمن ذلك استخدام أساليب، مثل: التجارب العلمية، والدراسات الاستقصائية، وتحليل البيانات الإحصائية، من أجل فهم المشكلات التنظيمية، ومن ثم إيجاد وتطوير حلول فعالة لها.

4.5 *تقييم الممارسات الإدارية*: ساعدت المدرسة التجريبية في تطوير العديد من الأساليب؛ لتقييم فعالية الممارسات الإدارية. وقد تضمن ذلك أساليبًا، مثل: قياس أداء المنظمات، وتحليل العوامل التي تؤثر على الأداء، وتقييم نتائج الممارسات الإدارية المختلفة.

4.6 *الإدارة القائمة على الأدلة*: دعت المدرسة التجريبية إلى استخدام الأدلة التجريبية؛ كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية. وقد ساعد هذا النهج في تطوير ممارسات إدارية قائمة على الأدلة، والتي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية.

وبشكل عام، فقد أفادت المدرسة التجريبية الإدارة والفكر الإداري، من خلال الأخذ بفلسفتها التي تركز على استخدام الأساليب العلمية، والاعتماد على البيانات التجريبية في فهم، ودراسة، وتحليل المشكلات التنظيمية لخطوة أساسية، قبل الشروع في اتخاذ القرارات الإدارية. وقد ساعد هذا النهج في تطوير ممارسات إدارية أكثر فعالية وكفاءة، وأسهم في بناء أساس علمي متين لمجال الإدارة.

5. دور المدرسة التجريبية في الممارسات الإدارية:

تعمل المدرسة التجريبية على تحقيق التطوير والتحسين المستمر في مهام الإدارة، من خلال تجميع البيانات، وتحليلها بشكل دقيق؛ لاستخلاص الدروس والتوصيات التي تساهم في تحسين أداء المنظمات، ويمكن رؤية تأثير المدرسة التجريبية في العديد من مجالات الإدارة، مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الأداء، وإدارة الابتكار، حيث تعتمد هذه المجالات على البحث العلمي، والتجارب العملية؛ لتحسين الأداء، وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية الحديثة. (69 :352)

واستنادًا على ما سبق، يمكن الوقوف على أبرز تطبيقات المدرسة التجريبية، حسب المجالات التالية:

5.1 **قياس الأداء :** تزود المدرسة التجريبية المديرين بالأدوات، والتقنيات اللازمة؛ للقياس- وبشكل موضوعي، مؤشرات الأداء، مثل: الإنتاجية، والكفاءة، والجودة، ورضا العملاء. ومن خلال تحليل البيانات الكمية، يمكن للمديرين تحديد نقاط القوة والضعف داخل مؤسساتهم، وتنفيذ إصلاحات التحسين والتطوير.

5.2 **أنظمة دعم القرار:** يتيح استخدام الأساليب التجريبية تطوير أنظمة دعم القرار، التي تساعد المديرين على اتخاذ خيارات مستنيرة، بناءً على تحليل موثوق للبيانات. ويمكن أن تستفيد هذه الأنظمة من التكنولوجيا الحديثة؛ لمعالجة كميات كبيرة من المعلومات بسرعة وكفاءة، تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

5.3 **البحث التنظيمي:** تشجع المدرسة التجريبية المنظمات على إجراء دراسات بحثية؛ لمعالجة قضايا أو تحديات إدارية بشكل تجريبي. ويمكن للمؤسسات توليد أفكار إبداعية، ورؤى قيمة، تُرشد وتلهم الممارسات والسياسات الإدارية، من خلال إجراء التجارب أو الدراسات الاستقصائية.

5.4 وعليه، يمكن القول إن المدرسة التجريبية تمثل نقلة نوعية في التفكير الإداري الحديث، نحو نهج أكثر علمية، وقائم على البيانات في صنع القرار. فمن خلال تبني الأساليب التجريبية والتحليل الكمي، يمكن للمؤسسات تعزيز فعاليتها الإدارية، ودفع الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

6. تقييم المدرسة التجريبية:

أثرت المدرسة التجريبية كثيرًا على الفكر الإداري؛ حيث ساعدت في تطوير العديد من الأدوات والممارسات الإدارية التي لا تزال مستخدمة حتى اليوم، مثل: الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، كما أثرت على تطوير مجالات جديدة في الإدارة، مثل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات. وقد تطورت المدرسة التجريبية بشكل كبير منذ نشأتها، وأصبحت واحدة من أكثر النهج تأثيرًا في الفكر الإداري. ومن خلال التركيز على الأدلة التجريبية والبحث العلمي، وما زالت تلك المدرسة تواصل عملها في تقديم مساهمات قيمة في فهم وتعزيز الممارسات الإدارية الفعالة.

هذا، ورغم نجاح فلسفة المدرسة التجريبية في بعض المنظمات، إلا أن ما يؤخذ عليها، هو إغفالها طبيعة التغيير التي تحدث عبر الزمن؛ فقد استغرقت هذه المدرسة في التجارب الماضية والسابقة، واعتبارها مرجعية للنجاح، رغم اختلاف بعض الظروف بين تجربة الخبرة، والمنظمة المستفيدة منها. كذلك، فقد غالت تلك المدرسة في أهمية الخبرة العملية، مقارنة بالمعرفة العلمية والأكاديمية في إدارة المنظمات. (29 :56)

وعليه، فإن المدرسة التجريبية الحديثة في الإدارة، تبنى على استخدام الأدلة التجريبية، والخبرة العملية كركائز أساسية؛ لاتخاذ القرارات التنظيمية الفعالة، من خلال التأكيد على أهمية البيانات التجريبية في توجيه الإجراءات الإدارية. ويساهم نهج المدرسة التجريبية في تعزيز الدقة، والكفاءة، والممارسات القائمة على الأدلة والتجارب في مجال الإدارة. من خلال دمج مبادئ التجريبية في عمليات صنع القرار الإداري. الأمر الذي يُمكِّن المنظمات من تعزيز ثقافة الممارسات القائمة على الأدلة، وتعزيز قدراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

7. تطبيقات المدرسة التجريبية في الإدارة التربوية:

تُعد الإدارة التربوية المدرسية جزءًا أساسيًا من تحقيق أهداف التعليم، وتحسين الأداء المدرسي. ومن ثم، تظهر الحاجة إلى اعتماد أساليب إدارية أكثر علمية وفعالية- لا سيما في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الأنظمة التعليمية الحديثة. ويمكن توظيف وتطبيق أفكار المدرسة التجريبية في الإدارة التربوية، حيث يؤكد النهج التجريبي على اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة، وتحليل البيانات الواقعية، ودراسة التجارب الناجحة، ومن أمثلة أوجه الاستفادة من فلسفة المدرسة التجريبية في الإدارة التربوية، ما يمكن أن نضرب به الأمثل التالية:

7.1 *صنع القرار المبني على الأدلة:* في الإدارة التربوية، يمكن للقرارات أن تؤثر مباشرة على أداء الطلاب والمعلمين، وبالتالي يجب أن تكون مستندة إلى بيانات دقيقة، وأدلة تجريبية. ومن خلال تطبيق مبادئ المدرسة التجريبية، يمكن لمديري المدارس استخدام أدوات قياس الأداء التعليمي، مثل نتائج الاختبارات، ومعدلات الحضور، ومستوى رضا الطلاب والمعلمين؛ لتحديد المشكلات ومعالجتها بفعالية.

7.2 *تطبيق المنهج العلمي:* يدعم النهج التجريبي تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات التربوية. فعلى سبيل المثال، يمكن تصميم دراسات تجريبية؛ لاختبار تأثير الاستراتيجيات التعليمية الجديدة، مثل: التعلم التعاوني أو استخدام التكنولوجيا في التدريس، ثم تقييم النتائج بناءً على بيانات موثوقة لتحسين الأداء التعليمي.

7.3 *التحليل الكمي لتحسين الأداء المدرسي:* يمكن استخدام التحليل الكمي لتقييم أداء الطلاب والمعلمين، مثل تحليل نتائج الاختبارات بشكل إحصائي؛ لفهم نقاط القوة والضعف لدى الطلاب. كما يمكن تقييم أداء المعلمين باستخدام استبيانات موجهة أو من خلال الملاحظات والزيارات الصفية، ما يساعد في وضع خطط تدريبية تُحسّن من كفاءتهم.

7.4 *التطوير والتعلم المستمر:* يشجع النهج التجريبي مديري المدارس والمعلمين على التعلم المستمر من خلال مراجعة الممارسات التربوية السابقة، واستنباط أفضل الطرق لتحسينها. ومن ثم يمكن إنشاء بيئة تعليمية ديناميكية تعتمد على الابتكار، والتجريب، والتغذية الراجعة لتحسين العمليات الإدارية والتعليمية.

7.5 *إدارة الجودة التربوية:* يمكن تطبيق أدوات قياس الأداء التي تعتمدها المدرسة التجريبية؛ لضمان الجودة التعليمية، مثل: قياس مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين، وتحليل مدى تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية والتربوية.

7.6 *استخدام التكنولوجيا التعليمية:* تعزز المدرسة التجريبية التكنولوجيا مثل أنظمة دعم القرار وبرامج تحليل البيانات لتحليل الأداء المدرسي، مثل أنظمة إدارة التعليم (LMS) التي توفر بيانات دقيقة عن أداء الطلاب والمعلمين.

7.7 *تحفيز العامل البشري:* تُبرز المدرسة التجريبية أهمية العامل البشري في تحقيق الأهداف الإدارية. لذا، يمكن تصميم برامج تطوير مهني تعتمد على بيانات تجريبية لفهم احتياجات المعلمين وتحديد طرق تحسين بيئة العمل لزيادة الدافعية.

لذا، تمثل المدرسة التجريبية ركيزة هامة؛ لتطوير الإدارة التربوية المدرسية من خلال تقديم منهجيات علمية، تعتمد على الأدلة والتجارب الواقعية، والتي يمكن أن يُحدث فرقًا كبيرًا في تحسين جودة التعليم، وزيادة فعالية العمليات الإدارية، وتحقيق الأهداف التربوية.

ثانيًا: المدرسة الكمية: Quantitative School

تعد المدرسة الكمية، والتي تسمى أيضًا باسم مدرسة علم الإدارة Management Science School، أو مدرسة بحوث العمليات Operations Research School، إحدى المدارس الفكرية البارزة في مجال الإدارة والتنظيم. وقد ظهرت هذه المدرسة في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، كرد فعل على سالفها من الاتجاهات الكلاسيكية والسلوكية، والتي كانت تركز بشكل أساسي على الجوانب النوعية والسلوكية في الإدارة. وتسعى المدرسة الكمية إلى تقديم حلول إدارية، تستند إلى الأساليب العلمية والتحليل الكمي، مما يجعلها أداة فعالة يمكن الاستناد عليها؛ لدعم اتخاذ القرار الإداري، وتحسين الكفاءة التنظيمية.

وتأثرت المدرسة الكمية بالأبحاث التي أجريت خلال فترة الحرب العالمية الثانية، والتي اعتمدت على تطبيق الأساليب الكمية على حل المشاكل العسكرية، واللوجستية المتعلقة بعمليات النقل، والإمداد، والتوزيع. واستخدمت الأبحاث الكمية في بداياتها في معالجة بعض النواحي الفنية العسكرية الميدانية، مثل: زيادة دقة تصويب المدفعية، تطوير طرق البحث والكشف عن الغواصات، الحد من مهاجمة الغواصات للسفن، وتحسين عمليات الشحن والتفريغ. ولعل هذا الأسلوب في حل المشاكل اعتمد على تعاضد عدد لا بأس به من فروع المعرفة؛ حيث جرت معالجة مثل تلك المشكلات عبر فرق بحثية تكونت على الأغلب من المهندسين، وعلماء الرياضيات، والإحصائيين، والاقتصاديين، وعلماء النفس، وغيرهم من المتخصصين ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة. (04 :493)

وقد أتت المدرسة الكمية؛ لتركز على استخدام الأساليب الرياضية، والإحصائية في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية. وتتميز المدرسة الكمية بكونها منهجية وعلمية في طبيعتها، حيث تعتمد على استخدام البيانات الكمية، والنماذج التحليلية؛ لدراسة المشكلات التنظيمية، والبحث عن طرق إيجاد حلول فعالة لها. ويفترض أنصار هذه المدرسة أن المشكلات الإدارية يمكن تحليلها بشكل موضوعي ومنهجي، وأن الحلول الفعالة لتلك المشكلات الإدارية، يمكن اشتقاقها من خلال تطبيق الأساليب الكمية المناسبة. (164 :375) وقد أخذت المدرسة الكمية مسماها بسبب تطبيقها للأساليب الكمية، والمأخوذة من عدد كبير من فروع المعرفة المختلفة. وقد كان تركيز هذه المدرسة، في الإدارة، على التوفيق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاية، وعملية التخطيط، من خلال العمل على التكامل بين عدة حقول من المعرفة، لا سيما الطرق الكمية. وفي هذا السياق، يقوم العلماء باستخدام النماذج الرياضية، والحاسب الآلي، لإجراء العمليات الحسابية المعقدة من أجل المساعدة في تحقيق الأهداف المثلى. (58 :137)

1. نشأة المدرسة الكمية وتطورها:

ترجع بدايات ظهور المدرسة الكمية إلى بداية القرن العشرين، تزامنًا مع اتجاهات المدرسة الكلاسيكية، حيث جاءت لتركز على أهمية استخدام، وجدوى تطبيق الأساليب الرياضية والإحصائية في إدارة الأعمال وعمل التنظيمات. ومنذ بداية ظهورها، هدفت المدرسة الكمية إلى صياغة المشكلات الإدارية بشكل كمي، وتطبيق الحلول الرياضية عليها. ولكن ذلك لم يشهد التطبيق الحقيقي في منظمات الأعمال إلا بحلول أربعينيات وخمسينيات القرن العشرين، تأثرًا بمجريات الحرب العالمية الثانية. هذا، وقد تطورت المدرسة الكمية عبر عدة مراحل أساسية، تميزت كل مرحلة منها بخصائصها المميزة لها، والتي يمكن عرضهم حسب ما يلي: (212 :445)

1.1 المرحلة الأولى (بداية القرن العشرين):

1.1.1 ظهور مساهمات في مجالات البرمجة الخطية، نظرية الاحتمالات، وبحوث العمليات.

1.1.2 التركيز على المشاكل الإدارية التي يمكن صياغتها، وحلها باستخدام الأساليب الكمية.

1.2 المرحلة الثانية (منتصف القرن العشرين):

1.2.1 توسع استخدام الأساليب الكمية في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية.

1.2.2 ظهور الحاسبات الإلكترونية ساعد في تطوير، وتطبيق الأساليب الكمية.

1.2.3 مساهمات في مجالات اتخاذ القرار، البرمجة الديناميكية، نظرية المباريات، والمحاكاة.

1.3 المرحلة الثالثة (أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين):

1.3.1 تطوير الأساليب الكمية؛ لتشمل مجالات جديدة، مثل: إدارة المخاطر، تحليل البيانات الضخمة، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

1.3.2 ظهور برمجيات وتطبيقات حاسوبية متخصصة في التحليل الكمي.

1.3.3 التكامل بين الأساليب الكمية، والأساليب النوعية في الإدارة.

هذا، وقد أصبحت المدرسة الكمية جزءًا أساسيًا من الفكر الإداري المعاصر، حيث تُعتبر الأساليب الكمية أداة قوية، يمكن الاعتماد عليها بموثوقية؛ لدعم اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء التنظيمي.

2. مبادئ المدرسة الكمية:

تعمل المدرسة الكمية على التوفيق بين تركيز الإدارة العلمية على الكفاية والإنتاج، وبين عملية التخطيط في الإدارة. وفي هذه المدرسة، يقوم العلماء- عبر تطبيق النماذج الرياضية والإلكترونية، بإجراء العمليات الحسابية المعقدة؛ سعيًا لتحقيق الأهداف المثلى للمنظمة. وتقوم المدرسة الكمية على عدة مبادئ رئيسية، لعل من أهمها: (60 :137)

2.1 التركيز على البيانات الكمية:

تؤكد هذه المدرسة على أهمية استخدام البيانات الكمية، والنماذج الرياضية في عملية صنع القرار؛ ويشمل ذلك جمع البيانات المتعلقة بالعمليات التنظيمية، مثل: أوقات الإنتاج، والتكاليف، ومعدلات الغياب، وغيرها، وتحليل هذه البيانات، باستخدام الأساليب الإحصائية، والنماذج الرياضية؛ للوصول إلى استنتاجات مدعومة بالأدلة.

2.2 التطبيق العملي للنماذج الرياضية:

لا تقتصر المدرسة الكمية على الاستخدام النظري للرياضيات والإحصاء، بل تؤكد على أهمية تطبيق هذه النماذج في حل المشكلات التنظيمية الواقعية. ويشمل ذلك تطوير نماذج كمية لتحسين الإنتاجية، أو تقليل التكاليف، أو اتخاذ قرارات تتعلق بالتوظيف والترقية، وغيرها من الجوانب الإدارية.

2.3 الاعتماد على الأساليب العلمية:

تدعو المدرسة الكمية إلى استخدام الأساليب العلمية في دراسة المشكلات الإدارية، بما في ذلك صياغة الفرضيات واختبارها، وجمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج. ويهدف هذا النهج العلمي إلى تقليل الاعتماد على الحدس والتخمين في عملية صنع القرار.

2.4 التركيز على الكفاءة والفعالية:

تهدف المدرسة الكمية إلى تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال استخدام الأساليب الكمية. ويشمل ذلك البحث عن طرق لتحسين الإنتاجية، وتقليل الهدر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

3. أسس المدرسة الكمية:

يتبنى مؤيدو المدرسة الكمية، الطرق العلمية في معالجة المشكلات الإدارية؛ اعتمادًا على الحكم والتقدير الموضوعيين، بعيدًا عن الذاتية. والإدارة من وجهة نظرهم، هي عملية اتخاذ القرارات؛ عبر تطبيق التحليل العلمي بالطرق الرياضية، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. وتتعدد الأساليب الإدارية لدى أصحاب المدرسة الكمية، ومن أهمها ما يسمى بحوث العمليات Operation Research، والتي تعمل على تحليل، ومعالجة المشكلات الإدارية عبر الأساليب العلمية، والطرق الرياضية؛ من أجل زيادة فعالية المؤسسة الإدارية، ورفع كفاءتها. ويتم ذلك من خلال تحديد المشكلة، وإعداد نموذج رياضي يحاكي تلك المشكلة، والحصول على حل لهذا النموذج الرياضي. ويلي ذلك، اختبار النموذج الرياضي والحل المستنتج منه؛ لتطبيق الحل المقترح، والتأكد من نجاحه. (202: 68)

ونظرًا لتعدد المشكلات الإدارية، فقد تباينت أساليب، وأنواع بحوث العمليات التي تسعى للتعامل مع تلك المشكلات المختلفة. ومن أهم هذه الأساليب والأدوات الكمية: (202: 69)

- **3.1 النظرة الإحصائية للقرارات:** استخدام النماذج الرياضية والإحصائية؛ لاتخاذ القرارات الإدارية.
- **3.2 البرمجة الخطية:** استخدام الطرق الرياضية؛ لتخطيط، وتخصيص الموارد بشكل أمثل.
- **3.3 نظرية الاحتمالات والإحصاء:** تحليل البيانات الكمية؛ لدعم عملية صنع القرار.
- **3.4 نظرية الصفوف والانتظار:** تحليل، وتحسين عمليات الانتظار والتدفق في المنظمة.
- **3.5 محاكاة الحاسوب:** استخدام نماذج محاكاة؛ لتقييم وتحسين الأداء التنظيمي.

وعليه، فإن المدرسة الكمية تساهم في تطوير ممارسات الإدارة؛ من خلال تقديم أساليب رياضية، وإحصائية موضوعية؛ لتحليل المشكلات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي. كما أنها تساهم في تطوير بعض المجالات الإدارية الأخرى، مثل: إدارة العمليات والبحوث التشغيلية.

4. إسهامات المدرسة الكمية في الفكر الإداري:

تختلف المدرسة الكمية أو حسب مسماها الآخر مدرسة علم الإدارة Management Science School عن مدرسة الإدارة العلمية Scientific Management School- التي جاء بها فريدريك تايلور. وبيان ذلك أن الأولى لا تركز فقط على عمليات الإنتاج، وكفاءة الأفراد والآلات، وإنما تعتبر الكفاءة إنجازًا وليد ونتاج التخطيط السليم. وبذلك، يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت؛ لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة من جهة، وبين عملية التخطيط من جهة أخرى. وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة- وبصورة خاصة الطرق الكمية، لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين بمنظمات الأعمال. ويقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية، والحاسب الآلي؛ للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة، من أجل المساعدة في الوصول الى تحقيق الأهداف المثلى، مثل البرمجة الخطية، نظرية المباريات، صفوف الانتظار، ونظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشاكل الإدارية. (121: 70)

هذا، وقد ساهمت المدرسة الكمية بشكل كبير في إثراء الفكر الإداري، حيث أسهمت في: (469: 16)

- **4.1 تحسين عملية صنع القرار:** من خلال التركيز على عمليات صنع القرار القائمة على البيانات؛ حيث ساعدت المدرسة الكمية المؤسسات على اتخاذ خيارات أكثر استنارة تؤدي إلى نتائج أفضل.
- **4.2 رفع الكفاءة:** لقد مكّن استخدام التقنيات الكمية المديرين من تحسين تخصيص الموارد، وتبسيط العمليات، وتحسين الكفاءة العامة داخل المنظمات.
- **4.3 التحليلات التنبؤية:** من خلال أدوات مثل نماذج التنبؤ وتقنيات المحاكاة، مكنت المدرسة الكمية المديرين من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتوقع المخاطر، واتخاذ قرارات استباقية.

5. دور المدرسة الكمية في الممارسات الإدارية:

يمكن تطبيق واستخدام أساليب المدرسة الكمية في الكثير المجالات الإدارية والتنظيمية؛ حيث تساعد هذه الأساليب الكمية بشكل كبير في تحسين كفاءة، وفعالية العمليات الإدارية. ويتضمن النهج الكمي للإدارة تطبيق الإحصائيات، ونماذج التحسين، ونماذج المعلومات والمحاكاة الحاسوبية؛ للمساعدة في عملية صنع القرار الإداري. وبشكل أكثر تحديدًا، يركز هذا النهج على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تطبيق المفاهيم الرياضية والإحصائية. ولعل أبرز مجالات تطبيق تلك الأساليب في الممارسات الإدارية والتنظيمية، تكمن في الفروع الثلاثة الرئيسية للنهج الكمي، وهي: علوم الإدارة، وإدارة العمليات، ونظم المعلومات الإدارية. (342) ويمكن بيان ذلك، حسب ما يلي.

5.1 علوم الإدارة:

يؤكد مدخل علوم الإدارة على استخدام النماذج الرياضية، والأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرار وزيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، عبر تطبيق أدوات رياضية متنوعة، مثل: نظرية خط الانتظار، والبرمجة الخطية، وتقنية مراجعة تقييم البرامج Program Evaluation Review Technique(PERT)، طريقة المسار الحرج Critical Path Method(CPM) ، ونظرية القرار، ونظرية المحاكاة، ونظرية الاحتمالات، وأخذ العينات، وتحليل السلاسل الزمنية، وغيرهم. ويمكن استخدام وتطبيق أساليب وتقنيات علوم الإدارة على نطاق واسع في العديد من المجالات مثل: إعداد ميزانيات رأس المال، وإدارة التدفق النقدي، وجدولة الإنتاج، وتطوير استراتيجيات الإنتاج والتصنيع، وتخطيط الموارد البشرية، وعمليات تحسين المخزون، وغيرهم. (516)

5.2 إدارة العمليات:

تعد إدارة العمليات شكلًا تطبيقيًا من علوم الإدارة، حيث تتعامل مع الإدارة الفعالة؛ لعملية الإنتاج، وتسليم منتجات وخدمات المنظمة في الوقت المناسب. ويستفيد مديرو العمليات من بعض الأدوات الرياضية والإحصائية، مثل: التنبؤ، وتحليل المخزون، ومتطلبات المواد، وأنظمة التخطيط، ونماذج الشبكات، وطرق مراقبة الجودة الإحصائية، وتقنيات تخطيط المشاريع والتحكم فيها. ويمكن أن تستخدم إدارة العمليات في المقام الأول في المجالات التالية: (245: 06-09)

5.2.1 إدارة المخزون:

- 5.2.1.1 استخدام النماذج الرياضية؛ لتحديد مستويات الطلب المتوقعة، وكميات الطلبيات المثلى.
- 5.2.1.2 تطبيق أساليب البرمجة الخطية؛ لتخطيط وجدولة الإنتاج والشحن بشكل أمثل.

5.2.2 جدولة الإنتاج والعمليات:

- 5.2.2.1 استخدام نظرية الصفوف والانتظار؛ لتحليل، وتحسين عمليات الإنتاج والخدمات.
- 5.2.2.2 تطبيق تقنيات المحاكاة الحاسوبية؛ لتقييم، وتحسين كفاءة خطوط الإنتاج.

5.2.3 إدارة المشاريع:

- 5.2.3.1 استخدام تقنيات البرمجة الخطية؛ لتخطيط، وتخصيص الموارد المتاحة بشكل أمثل.
- 5.2.3.2 تطبيق أساليب تحليل شبكات المشاريع؛ لجدولة المشاريع، وتحديد المسارات الحرجة.

5.2.4 التسويق والتنبؤ بالطلب:

- 5.2.4.1 استخدام نماذج رياضية للتنبؤ بالطلب على المنتجات والخدمات.
- 5.2.4.2 تطبيق تحليل الانحدار والسلاسل الزمنية؛ لتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة.

5.2.5 اتخاذ القرارات الإدارية:

5.2.5.1 استخدام نماذج القرارات المتعددة المعايير؛ لتقييم البدائل، واختيار القرار الأمثل.

5.2.5.2 تطبيق تقنيات البرمجة الديناميكية؛ لحل المشكلات الإدارية المعقدة.

5.3 نظم المعلومات الإدارية:

نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS)، يقصد بها تلك البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية المتنوعة التي تستخدمها المنظمات لاتخاذ القرار، ولتنسيق المعلومات، ومراقبتها، وتحليلها، وتصورها في أعمال وممارسات المنظمة. وتركز نظم المعلومات الإدارية على تصميم، وتنفيذ نظم المعلومات الحاسوبية لمنظمات الأعمال؛ حيث يقوم نظام المعلومات الإدارية بتحويل البيانات الأولية إلى معلومات، ويوفر المعلومات المطلوبة لكل مدير في الوقت المناسب، وبالشكل المطلوب؛ حيث تتمتع نظم المعلومات الإدارية بالقدرة على توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب مما يسمح للمديرين باتخاذ قرارات فعالة قائمة على المعلومات الدقيقة. وتستخدم الشركات نظم المعلومات الإدارية؛ لزيادة قيمة وأرباح الأعمال. (465: 508)

هذا، ويمكن تطبيق نظم المعلومات الإدارية في ممارسات العمل الإداري، حسب ما يلي: (377)

5.3.1 دعم اتخاذ القرار:

تعد آنية الحصول على التقارير وحداثتها إحدى الفوائد الأساسية لنظام إدارة المعلومات، الأمر الذي يجعل العمل أكثر ديناميكية، ويمكن من ملاحظة التهديدات أو الفرص، وسرعة الاستجابة لها، مما يساعد على تقليل التهديد أو تجنبه أو تعظيم قيمة الفرصة.

5.3.2 التحليل والتقييم:

تساعد نظم المعلومات الإدارية على تحسين الأداء؛ إما عن طريق جعل العمليات أكثر كفاءة، أو عن طريق تحويل التركيز نحو عناصر أكثر إنتاجية، عبر تزويد رجل الإدارة بأدوات دقيقة وموثوقة لتحليل وتقييم الأداء.

5.3.3 مقارنة التوقعات:

تعد التقارير التي تنشئها نظم المعلومات الإدارية جزءًا حيويًا من إدارة مراجعات الأداء والوقوف على مدى فعالية الأداء في تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات.

5.3.4 تغيير توزيع العمل:

تساعد تقارير نظم المعلومات الإدارية إدارة المنظمة من استخدام الموارد البشرية بطريقة أكثر فاعلية؛ حيث تبين أي الأقسام التي تعمل بشكل جيد، وأيها يحتاج إلى تدخل إداري عبر تعديل بعض من مهام ومسؤوليات العاملين.

6. تقييم المدرسة الكمية:

ساهمت المدرسة الكمية بشكل كبير في تطوير الفكر الإداري من خلال تقديم أدوات وتحليلات كمية يمكن تطبيقها في مختلف المجالات التنظيمية. كما ساعدت على رفع مستوى المهنية في الإدارة؛ من خلال التأكيد على أهمية المعرفة العلمية، والأساليب الكمية في عملية صنع القرار. ولا تزال المدرسة الكمية تحظى بأهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر أدوات قيمة يمكن أن تساعد المديرين على اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية. كما أن التطورات التكنولوجية الحديثة، مثل: سهولة الوصول إلى البيانات الضخمة، وأدوات التحليل المتقدمة، تجعل من الممكن تطبيق الأساليب الكمية على نطاق أوسع وأكثر فعالية. (283: 101)

ورغم تحري المدرسة الكمية الدقة الرياضية في معالجة المشكلات الإدارية، إلا أنها لم تتمكن من معالجة بعض القضايا الإدارية كالعلاقات الإنسانية، والدافعية، ومرجع ذلك لعدم إمكانية ترجمة الأبعاد المتنوعة لتلك القضايا إلى

صيغ، ومعادلات، ونماذج رياضية؛ وذلك لأن الرياضيات قد تنجح بشكل كبير في التعامل مع النواحي ذات الطبيعة المادية، أكثر من نجاحها في النواحي الإنسانية، والبشرية التي تتميز بتعقد، وتداخل مكوناتها. الأمر الذي رأى فيه منتقدو المدرسة الكمية أن الاعتماد الكلي على هذه المدرسة قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على أهداف كمية ضيقة، دون اعتبار للعوامل الأخرى. كذلك، فد يصعب تطبيق النماذج الكمية في بعض الحالات المعقدة، والمواقف المتشابكة، التي تتضمن متغيرات متعددة، وعلاقات غير محددة. (56: 30)

7. تطبيقات المدرسة الكمية في الإدارة التربوية:

تُعَدُّ المدرسة الكمية أداة فعّالة ومهمة لدعم الإدارة التربوية المدرسية؛ حيث، يمكن الاستفادة من إسهامات هذه المدرسة؛ لتحسين الكفاءة والفعالية في العملية التعليمية والإدارية. وفيما يلي بيان حول كيفية توظيف أفكار ومساهمات المدرسة الكمية في هذا أعمال الإدارة التربوية:

7.1 التخطيط التربوي باستخدام الأساليب الكمية:

يُعَدُّ التخطيط التربوي جزءًا أساسيًا من الإدارة التربوية. ويمكن توظيف المدرسة الكمية في:

7.1.1 **تحديد احتياجات المدارس:** يتم استخدام البرمجة الخطية لتحليل الموارد المتاحة وتوزيعها بشكل أمثل بين المدارس. كذلك يمكن تطوير نماذج للتنبؤ بعدد الطلاب والمعلمين المطلوبين وفقًا للبيانات السكانية.

7.1.2 **إعداد الخطط الاستراتيجية:** تطبيق تقنيات المحاكاة؛ لتحليل سيناريوهات مختلفة للسياسات التعليمية، واستخدام النماذج الرياضية؛ لتحليل تأثيرات القرارات المختلفة على المخرجات التعليمية.

7.1.3 **تحليل الأداء:** تطوير مؤشرات أداء تعتمد على البيانات الكمية لتقييم كفاءة العمليات التربوية والإدارية.

7.2 تحسين إدارة الموارد المدرسية:

تعتمد الإدارة الفعالة للموارد المدرسية على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويمكن للمدرسة الكمية أن تسهم في ذلك من خلال:

7.2.1 **إدارة المخزون التعليمي:** استخدام نظريات إدارة المخزون؛ لتحديد الكميات المثلى من الأدوات التعليمية، والكتب الدراسية، والتجهيزات الإنشائية.

7.2.2 **توزيع المعلمين:** تطبيق تقنيات البرمجة الخطية والديناميكية؛ لتوزيع المعلمين حسب الاحتياجات الفعلية.

7.2.3 **إدارة التكاليف:** تطوير نماذج رياضية لتخطيط الميزانيات وتقليل الهدر في الموارد.

7.3 اتخاذ القرارات التربوية بناءً على البيانات:

تُعد البيانات الدقيقة عنصرًا أساسيًا في اتخاذ القرارات التربوية. ويمكن استخدام المدرسة الكمية في:

7.3.1 **تحليل البيانات التربوية:** جمع وتحليل بيانات أداء الطلاب والمعلمين باستخدام تقنيات الإحصاء، وتقييم تأثير البرامج التعليمية من خلال النماذج التنبؤية.

7.3.2 **التنبؤ بالمستقبل:** استخدام السلاسل الزمنية؛ للتنبؤ باتجاهات القبول والنجاح المدرسي.

7.3.3 **إدارة أوقات الانتظار:** تطبيق نظرية صفوف الانتظار؛ لتحليل وتحسين العمليات، مثل: التسجيل في المدرسة أو إدارة الامتحانات.

7.4 تطوير نظم المعلومات الإدارية التربوية:

تساعد نظم المعلومات الإدارية على تحسين إدارة المدارس من خلال:

7.4.1 **توفير معلومات دقيقة**: إنشاء نظم معلومات تجمع البيانات الكمية حول الطلاب والمعلمين والإدارة.

7.4.2 **دعم اتخاذ القرار**: تقديم تقارير تحليلية تُظهر الأداء المدرسي وتساعد في معالجة المشاكل.

7.4.3 **متابعة الأهداف التربوية**: مقارنة النتائج الفعلية بالتوقعات، مما يساعد على تعديل الخطط وتحقيق الأهداف.

7.5 إدارة الجودة وتحسين الأداء:

تساهم المدرسة الكمية في تحسين جودة العملية التعليمية من خلال:

7.5.1 **مراقبة الجودة**: تطبيق الأساليب الإحصائية؛ لمراقبة وتحليل جودة التعليم.

7.5.2 **تحليل العمليات**: استخدام النماذج الكمية؛ لتقييم وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية.

7.5.3 **تحديد نقاط الضعف**: تحليل البيانات الكمية؛ لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

7.6 مواجهة التحديات باستخدام النماذج الرياضية:

تقدم المدرسة الكمية أدوات فعّالة لمواجهة التحديات المختلفة التي تواجه الإدارة التربوية، مثل:

7.6.1 **إدارة الأزمات**: استخدام تقنيات المحاكاة؛ لتطوير خطط استجابة للطوارئ، مثل: الأوبئة أو الكوارث الطبيعية.

7.6.2 **التعامل مع التغييرات**: تحليل تأثير السياسات الجديدة على المدارس باستخدام النماذج الرياضية.

واستنادًا على ما سبق، يتبين أن المدرسة الكمية تُقدّم إطارًا منهجيًا وعلميًا للإدارة التربوية المدرسية. فمن خلال الاعتماد على البيانات الكمية والنماذج الرياضية، يمكن للإدارة التربوية تحسين التخطيط، وإدارة الموارد، واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة، مما يُسهم في تعزيز جودة التعليم، وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. ومع ذلك، يجب التأكد من أن تطبيق أساليب المدرسة الكمية يتم مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية والتربوية؛ لتحقيق توازن شامل بين الكفاءة، والأثر الاجتماعي.

ثالثًا: مدرسة النظم: System School

تُعد مدرسة النظم Systems School إحدى المدارس الفكرية المهمة في الفكر الإداري، وقد ظهرت كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي ركزت بشكل أساسي على الجوانب الكمية، والإجرائية للإدارة. وتقوم فكرة مدرسة النظم على اعتبار أن فهم أي عمل أو منظمة يعتمد على النظر إليه كنظام شامل. ويُعرَّف النظام، بأنه مجموعة من المكونات التي تتشارك في العمل معًا؛ لتحقيق هدف مشترك. وترى مدرسة النظم أن كفاءة أي منظمة أو نظام تعتمد بشكل أساسي على البنية والهيكل التنظيمي، بما في ذلك العلاقات الديناميكية بين العناصر المختلفة داخل النظام. وقد ساهمت مدرسة النظم في تطوير الفكر الإداري من خلال تقديم منظور شامل، وفهم أعمق للمنظمات وبيئات الأعمال. كما ساعدت على تحليل، وتفسير، وتقييم المشاكل التنظيمية، وتحديد الحلول الفعالة، والملائمة لها من خلال فهم العلاقات المترابطة بين مختلف مكونات النظام.

1. نشأة مدرسة النظم وتطورها:

مدرسة النظم، أو ما تسمى أحيانًا بنظرية النظم العامة General System Theory، قد نشأت خلال منتصف القرن العشرين كمنهج ثوري في مجال الإدارة والفكر الإداري؛ وقد أتت، في المقام الأول، من مجالات علم الأحياء، والهندسة، حيث تم تطبيق مفاهيم النظم المعقدة؛ لفهم سلوك الكائنات الحية، وطرق عمل الآلات الصناعية. وتم تعديل تلك المفاهيم لاحقًا، وإدخالها إلى مجال الإدارة، حيث تم استخدامها؛ لتحليل هيكل عمل المنظمات. وتَبَنّي فلسفتها في العلوم

الإدارية المختلفة، والتي من ضمنها علم الإدارة التربوية. وترى هذه المدرسة أن النظام عبارة عن محصلة، ونتاج تفاعل بين مجموعة متنوعة من العناصر المتداخلة، تعمل معًا؛ لأداء، وتحقيق أهداف معينة (137: 62)

وتعزى نشأة مدرسة النظم لحفنة من المفكرين، والعلماء؛ يقدُمُهم عالم الأحياء النمساوي في جامعة فيينا، لودفيج فون بيرتالانفي Ludwig von Bertalanffy (1901-1972م)، والذي غالبًا ما يُنسب إليه الفضل في وضع الأسس الفكرية لهذه المدرسة، وذلك في مقاله الرئيس بعنوان: نظرية النظم العامة "General System Theory"، والذي نُشر عام 1951م، وأعيد نشره عام 1952م بشكل أكثر تفصيلًا، قبل أن ينشر في مؤلف مستقل تحت ذات العنوان عام 1958م. وفي هذا العمل، انتقد بيرتالانفي التركيز المفرط على التخصص، والتجزئة في العلوم التقليدية، ودعا إلى اعتماد منظور شمولي يرى الظواهر في المنظمات كوحدات متكاملة، كما اقترح إطارًا موحدًا لفهم الأنظمة عبر التخصصات المختلفة، من خلال التأكيد على مبادئها، وخصائصها المشتركة. (545)



Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)

وهناك، أيضًا، عالم الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker (1909-2005م)، والذي يعد أحد الرواد البارزين لمدرسة النظم، ومن كبار مؤسسيها في الخمسينيات من القرن العشرين. وقد قدم دراكر مفهوم المنظمة كنظام Organization as A System؛ والذي أكد، من خلاله، على ضرورة النظر إلى المنظمات كنظم متكاملة، بدلًا من مجرد مجموعة من الوظائف، والأقسام المنفصلة. (547) وكذلك، يعتبر جاك ميليز Jacques Mélèse (1928-1994م)، أحد رواد مدرسة النظم، والذي يرى أن المنظمات هي أنظمة معقدة تتكون من وحدات فرعية، متعددة، ومترابطة. ويؤكد ميليز على أهمية فهم العلاقات الديناميكية بين هذه الوحدات، وتأثير البيئة الخارجية على أداء النظام ككل. (543)

وخلال فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، انتشرت مدرسة النظم بشكل واسع، وجرى استخدامها وتبني فكرها في الكثير من المجالات البحثية والتطبيقية، وظهرت العديد من المناهج والنماذج المرتبطة بهذا المدرسة، مثل: ديناميكية النظم System Dynamics لمطوره جاي فورستر Jay Forrester، والتفكير النظمي Systematic Thinking، لرائده بيتر سنج Peter Senge،(484) ومنذ نشأتها، تم تطبيق مبادئ مدرسة النظم في مجالات متنوعة: كالإدارة والتخطيط الاستراتيجي، والهندسة، وعلم الأحياء، وعلوم الحاسبات، والصحة العامة. وساهمت هذه المدرسة في إحداث تحول في طرق التفكير، والتحليل في جميع هذه المجالات.

2. مبادئ مدرسة النظم:

تستند فلسفة هذه المدرسة على أن أي تنظيم سواء كان اجتماعيًا، أو بيولوجيًا، أو علميًا، ينبغي النظر إليه من خلال مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته. ومثال ذلك النظام التربوي، الذي يتكون من العوامل والعناصر التي تتداخل فيما بينها بشكل مباشر أو غير مباشر؛ حيث تشمل تلك العناصر كل من أفراد النظام، الجماعات الرسمية وغير الرسمية، ودوافع العاملين، وأهداف النظام، وطرق تكوينه الرسمي، والتفاعلات التي تتم بين مركباته ومراكزها، وشكل ونوعية السلطة التي يضمها. ولفهم هذا النظام التربوي، لابد من فهم، وإدراك كل تلك المكونات والعناصر. (223: 145)

وتقوم مدرسة النظم على مجموعة من المبادئ العامة، التي تشكل الإطار افكري والفلسفي لهذه المدرسة، والتي يمكن إيجازها في: (428: 127)

2.1 عمومية نظرية النظم:

يرى بيرتالانفي أن هناك مجموعة من المبادئ العامة تنطبق على جميع الأنظمة في مختلف التخصصات، بما في ذلك علم الأحياء والفيزياء، والطب، وعلم الاجتماع، والإدارة. لذلك، فقد عرّف النظام بأنه مجموعة معقدة من العناصر المتفاعلة، وأبرز أهمية دراسة العلاقات بين هذه العناصر؛ لفهم كيفية عمل النظام بشكل كامل.

2.2 المنظمات كأنظمة مفتوحة:

وفقًا لمدرسة النظم، يُنظر إلى المنظمات على أنها أنظمة مفتوحة؛ تتكون من عناصر مترابطة، تشمل هذه العناصر: الأفراد، والموارد المالية، والمعدات، وغيرهم من المكونات التنظيمية. ويعتمد أداء المنظمة على التفاعلات داخل مكوناتها الداخلية، (التدفقات المالية، وتدفقات المواد، وتدفقات المعلومات) ومع العوامل البيئية الخارجية (المنافسون، الموردون، العملاء، الحكومة، الشركاء).

2.3 التركيز على التفاعلات والعلاقات:

تقدم مدرسة النظام ميزة مهمة من خلال تسليط الضوء على العلاقات، والتفاعلات بين العناصر المختلفة داخل المنظمة وبيئتها، بدلًا من التركيز فقط على طبيعة العناصر نفسها. ويشير هذا النهج إلى أن العنصر يتم تعريفه من خلال مكانه داخل النظام، بدلًا من طبيعته الجوهرية. علاوة على ذلك، فإن خصائص العنصر أو سلوكياته في علاقة ما، قد تتغير في سياق آخر.

3. أسس مدرسة النظم:

ترى مدرسة النظم أي منظمة على أنها نظام مفتوح، مصمم للوصول لأهداف معينة. وهذا النظام المفتوح يتواجد في بيئة أو مجتمع، يأخذ منه موارده أو مدخلاته الأساسية، ثم تتم بعد ذلك معالجة هذه المدخلات، وإخراجها للبيئة على شكل مخرجات. فهذه المدرسة، إذًا، تركز على دراسة الصورة الكلية للمنظمة، وعلاقتها ببيئتها المحيطة بها، عوضًا عن التركيز على دراسة بعض أجزاء المنظمة، بمعزل عن سياقها البيئي. (197: 29). وانطلاقًا من ذلك، فإن أي دراسة تحليلية للمنظمة، لابد أن يشتمل على العناصر التالية: (137: 62-63)

- **المدخلات:** وتنقسم إلى مكونات ومدخلات مادية، وبشرية، معنوية، وتقنية.
- **المعالجة:** وتشمل كافة العمليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات:** وهي الشكل النهائي للمدخلات بعد عملية المعالجة.
- **البيئة:** وتضم كلًا من البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة.
- **التغذية الراجعة:** ويقصد بها الملاحظات، والخبرة المكتسبة من التطبيق.

وتقوم مدرسة النظم على مجموعة من الأسس، التي ترى بضرورة الأخذ بها بعين الاعتبار في عمل المنظمات، والتي يمكن حصرها وبيان استخدامها في عمل المنظمات حسب ما يلي: (299: 13-16)

3.1 نمذجة النظم System Modeling:

3.1.1 تطوير أساليب؛ لبناء نماذج وصفية، وتحليلية للمنظمات كنظم متكاملة.

3.1.2 استخدام المخططات البيانية، والرسومات؛ لتمثيل مكونات النظام، وتفاعلاتها.

3.1.3 تحليل سلوك النظام، والتنبؤ بآثار التغييرات؛ باستخدام نماذج محاكاة.

3.2 تحليل النظم System Analysis:

3.2.1 تحديد وتحليل المكونات الرئيسية للنظام، والعلاقات بينها.

3.2.2 دراسة الأهداف، والقيود، والتفاعلات داخل النظام وبينه وبين البيئة.

3.2.3 استخدام طرق كمية، وتحليلية؛ لتشخيص المشكلات، وتقييم البدائل.

3.3 تصميم النظم System Design:

3.3.1 وضع تصميمات بديلة للنظام؛ لتحقيق الأهداف المرغوبة.

3.3.2 التركيز على التكامل والتنسيق بين مختلف مكونات النظام.

3.3.3 استخدام المنهجيات المنظمة؛ لإعادة هندسة العمليات، والهياكل التنظيمية.

3.4 التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: (391 :07)

3.4.1 تطوير مناهج شمولية؛ للتخطيط على مستوى المنظمة ككل.

3.4.2 الربط بين الأهداف الاستراتيجية، والخطط التشغيلية، والموارد المتاحة.

3.4.3 استخدام التنبؤ، والسيناريوهات؛ لاستشراف المستقبل وإدارة التغيير.

إن أسس مدرسة النظم تمثل أحد أهم المساهمات النظرية في مجال الإدارة، والتنظيم. هذا المنظور الشمولي يساعد المديرين على فهم ديناميكيات المنظمات والتعامل معها بطريقة متكاملة، مما يعزز قدرتها على التكيف والنجاح في بيئات متغيرة ومعقدة.

4. إسهامات مدرسة النظم في الفكر الإداري:

قدمت مدرسة النظم مساهمات هائلة في مجال الإدارة، والفكر الإداري، وساهمت في تغيير النظرة السائدة للمنظمات بشكل جذري. وتشمل أهم إسهاماتها ما يلي:

4.1 تغيير منظور المنظمة: (421 :265)

4.1.1 **النظرة الشمولية والكلية للمنظمة**: انتقلت مدرسة النظم من النظر إلى المنظمة كمجموعة من الأجزاء المنفصلة، إلى رؤيتها ككل مترابط ومتفاعل. حيث ركزت على دراسة التفاعلات والترابطات، العلاقات المتبادلة بين مختلف أقسام المنظمة، وكيفية تأثيرها على بعضها البعض، مما ساعد في تجاوز النظرة التجزيئية السائدة في الإدارة التقليدية.

4.1.2 **التركيز على البيئة الخارجية**: أدركت مدرسة النظم أهمية البيئة الخارجية، التي تعمل المنظمة خلالها، وكيفية تأثيرها على العمليات التنظيمية.

4.1.3 **التأكيد على التكيف والتغيير**: أوضحت مدرسة النظم أن المنظمات بحاجة إلى التكيف، والتغيير بشكل مستمر؛ لمواكبة التطورات في بيئتها. لذا، ترى مدرسة النظم المنظمة كنظام متكامل من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة، وركزت على فهم البنية والديناميكيات الكلية للنظام، بدلًا من التركيز الضيق على الأجزاء.

4.2 تقديم مفاهيم جديدة: (428: 130-131)

قدمت المدرسة عدد من المفاهيم الأساسية، التي أثرت بعمق في مجال الإدارة. وتشمل بعضًا من معظم المفاهيم المهمة في الفكر الإداري، والتي من أهمها:

4.2.1 **مفهوم النظام**: عرّفت النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة، التي تتفاعل معًا لتحقيق هدف مشترك.

4.2.2 **مفهوم التوازن**: أوضحت أن المنظمات بحاجة إلى الحفاظ على توازن داخلي وخارجي؛ لضمان استمراريتها.

4.2.3 **مفهوم التعقيد** : أكدت مدرسة النظم على أن المنظمات هي أنظمة معقدة، يصعب فهمها بشكل كامل.

4.2.4 **مفهوم التغذية الراجعة** : أوضحت أهمية التغذية الراجعة، وكيفية استخدامها؛ للتحسين والتطوير.

4.2.5 **مفهوم التكيف** : وبينت أنه يقصد به قدرة المنظمة على التغير، والتأقلم مع بيئتها.

4.3 تطوير أدوات تحليلية جديدة: (476: 525)

4.3.1 **تحليل النظم** : طورت مدرسة النظم تقنيات وآليات مختلفة؛ لتحليل النظم المعقدة، مثل: تحليل التدفقات، وتحليل النظم الفرعية.

4.3.2 **نمذجة النظم** : استخدمت نظام النمذجة؛ لمحاكاة، وتقليد سلوك المنظمات، وتوقع نتائج قراراتها.

4.4 التأثير على مجالات إدارية أخرى: (353: 118)

4.4.1 **التسويق** : ساهمت في تطوير مفهوم التسويق ككل مترابط، وكيفية دمج، وترابط أنشطة التسويق المختلفة.

4.4.2 **الإنتاج** : ساهمت مدرسة النظم في تطوير نظم الإنتاج، وجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

4.4.3 **الموارد البشرية**: ساهمت في تطوير مداخل جديدة؛ لإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تحفيز الموظفين وإشراكهم، ورفع دافعيتهم.

وعليه، فإن مدرسة النظم تعد إحدى المساهمات البارزة في مجال الفكر الإداري؛ حيث أسهمت في تطوير الممارسات الإدارية من خلال تقديم منظور شامل، لفهم المنظمات. فبدلًا من التركيز الضيق على الكفاءة، والإجراءات، تنظر مدرسة النظم إلى المنظمة كنظام حي، ومتفاعل، يتأثر بالعوامل الداخلية، والخارجية على حد سواء. وقد ساعدت منهجية تحليل الأنظمة المدراء على فهم المنظمات بشكل أفضل، وتحديد المشاكل التنظيمية، وتصميم حلول فعالة. فعلى سبيل المثال، يمكن للمدراء استخدام تحليل الأنظمة؛ لتحديد المشكلات في تدفق المعلومات، أو تسلسل القيادة، وتصميم حلول واقعية؛ لتحسين الاتصال والتعاون بين الأقسام.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد مدرسة النظم على أهمية التكيف مع البيئة الخارجية. فمن خلال فهم تأثير العوامل الخارجية على النظام التنظيمي، يمكن للمدراء تطوير استراتيجيات أكثر مرونة واستجابة للتغيرات في السوق أو التكنولوجيا أو البيئة الاجتماعية

5. دور مدرسة النظم في الممارسات الإدارية:

ساهمت مدرسة النظم بشكل كبير في إثراء الممارسات الإدارية المعاصرة من خلال نظرتها الشمولية والديناميكية للمنظمات، ولعل ما تميزت به مدرسة النظم، أنها مكنت الدارسين لعلوم الإدارة، من التعامل مع المنظمة من منظور شامل ومفتوح، حيث يرون ويدركون المشكلة من كافة أبعادها، ومكوناتها المختلفة. الأمر الذي يجعل الفكر الإداري أكثر وعيًا لمكونات، وعناصر، ومراحل، وتفاعلات العمليات الإدارية. كذلك، تنبه الباحثين على أهمية دراسة المنظمة خلال علاقتها بالبيئة، والمحيط الموجودة فيه. (56: 35) هذا، وقد عملت مدرسة النظم في تطوير منظور إداري أكثر شمولية ونظامية، وأدوات أكثر فعالية؛ لتحليل، وتخطيط، وتصميم المنظمات. ويمكن رؤية تطبيقات مدرسة النظم في الممارسات الإدارية الفعلية في العديد من خلال العديد من التطبيقات، والتي من أبرزها:

5.1 التخطيط والتصميم النظمي Systems Planning and Design : (453: 05)

5.1.1 تطوير أساليب منهجية؛ لتصميم، وإعادة هيكلة النظم الإدارية.

5.1.2 الربط بين الاستراتيجيات، والهياكل، والعمليات، والموارد في المنظمات.

5.1.3 تعزيز التكامل، والتنسيق بين مختلف الوظائف، والمستويات الإدارية.

5.2 المحاكاة والنمذجة Simulation and Modeling : (285: 17)

5.2.1 تطوير أساليب؛ لبناء نماذج تمثيلية للمنظمات، وآليات عملها.

5.2.2 استخدام المحاكاة؛ لاختبار السيناريوهات، والتنبؤ بآثار القرارات.

5.2.3 المساعدة في اتخاذ قرارات أكثر استنادًا إلى البيانات والتحليلات.

5.3 إعادة هندسة العمليات الإدارية: (247: 69)

5.3.1 تحليل العمليات الإدارية الحالية باستخدام أدوات النمذجة النظمية: كالخرائط السببية، وتحليل الأنظمة.

5.3.2 تحديد نقاط الضعف، والفجوات في التصميم، والتكامل بين العمليات.

5.3.3 إعادة تصميم العمليات بشكل متكامل؛ لتحقيق الكفاءة، والفعالية المطلوبة.

5.4 تصميم الهياكل التنظيمية: (518: 22)

5.4.1 استخدام نمذجة الأنظمة الاجتماعية-التقنية؛ لتصميم هياكل تنظيمية متوازنة.

5.4.2 دراسة تفاعل العناصر البشرية، والتكنولوجية، والهيكلية ضمن النظام التنظيمي.

5.4.3 تصميم وحدات تنظيمية مرنة، وقابلة للتكيف مع التغيير.

5.5 تطوير أنظمة المعلومات: (440: 66)

5.5.1 استخدام مناهج التحليل النظمي في تحديد متطلبات الأنظمة المعلوماتية.

5.5.2 بناء نماذج نظمية: للعمليات، والبيانات، والتفاعلات داخل المنظمة.

5.5.3 تصميم أنظمة معلومات متكاملة، تدعم اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.

5.6 إدارة المشاريع الكبرى: (251: 583)

5.6.1 استخدام محاكاة الأنظمة؛ لاختبار سيناريوهات التنفيذ، والاستجابة للتغييرات.

5.6.2 تحليل أثر التداخلات، والتفاعلات بين مختلف عناصر المشروع.

5.6.3 استخدام أساليب التخطيط، والرقابة النظمية؛ لضمان التكامل والتنسيق.

6. تقييم مدرسة النظم:

ساهمت مدرسة النظم في إثراء الفكر الإداري، وتحسين المهام والممارسات الإدارية، وبرزت أهميتها بالحياة التنظيمية في قدرتها على التعامل مع التعقيد والترابط بين مختلف العناصر في الظواهر المعقدة. كما أنها توفر إطارًا شاملًا؛ لفهم الأنظمة، والتنبؤ بسلوكها، والتدخل لتطويرها، وتحسينها. وبالنظر إلى ما أسهمت به المدرسة، نجد أنها حفلت بالعديد من الإيجابيات، ولم تخل من بعض القصور، والذي يمكن بيانهم في النقاط التالية:

6.1 إيجابيات مدرسة النظم(387: 818)

6.1.1 تمثل مدرسة النظم إطارًا فكريًا مفيدًا لرجل الإدارة في تحليل وفهم المنظمات، وإدارتها بشكل أفضل.

6.1.2 اعتبار المنظمة نظامًا اجتماعيًا، يعمل كوحدة واحدة، وفق نظم مترابطة، تحقق التنسيق فيما بينها.

6.1.3 أي تغيير في أي جزء من أجزاء المنظمة، يجب النظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، في حال ادخل تغيير على جانب أو أكثر من النظام.

6.1.4 يتضمن النظام مفهوم التعاون، ويتضح من خلال ذلك نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء. وبالتالي ينعكس على أداء المنظمة ككل، وهو سبب ربط النظام ببعضه.

6.1.5 تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة، وكيفية إدارتها بنجاح- لا سيما في ظل البيئة المضطربة.

6.1.6 تنبه المدير إلى وجود مدخلات، وعمليات تحويلية بديله؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

6.2 قصور مدرسة النظم:

لعل أهم أوجه قصور مدرسة النظم هو أنها مجردة، وليست عملية إلى حد كبير في الحياة الإدارية على مستوى المهام اليومية. فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية، ولا يصنع القرارات، ولا يواجه الواقع، من خلال التفكير بالمدخلات، والأنشطة، وعمليات التحويل، والمخرجات؛ فهذا الأسلوب لا يناسب صنع القرارات في الحياة العملية. ويضاف إلى ذلك تركيز مدرسة النظم المفرط على النظم الداخلية، لدرجة أنها قد تتجاهل أهمية العوامل الخارجية في بعض الأحيان، وكذلك تركيزها على كفاءة، وفعالية المهام الإدارية، على حساب بعض الجوانب الإنسانية. (5857 :318)

. وبالنظر إلى ما سبق، يتبين أن مدرسة النظم منهجًا شموليًا للإدارة التنظيمية. على عكس نظريات الإدارة التقليدية التي تركز على عناصر محددة مثل الهيكل التنظيمي، أو إجراءات العمل، أو العلاقات الإنسانية، أو المناخ التنظيمي الداخلي، تنظر مدرسة النظام إلى المنظمة ككيان موحد. ويؤكد على فهم المنظمة كنظام كامل، وليس فقط مكوناتها الفردية. هذا، وقد قدمت مدرسة النظم منظورًا جديدًا وثاقبًا في الفكر الإداري. فمن خلال اعتبار المنظمات أنظمة معقدة ومترابطة، ساعدت مدرسة النظم المدراء على فهم المنظمات بشكل أكثر شمولية، واتخاذ قرارات أكثر استنارة. وتظل منهجية تحليل الأنظمة لوحدات أداة قيمة لتحليل المنظمات وفهم ديناميكياتها الداخلية وتفاعلاتها مع البيئة الخارجية، المر الذي يجعل مدرسة النظم ذات أهمية بالغة للممارسين والباحثين في مجال الإدارة في الحياة التنظيمية المعاصرة المعقدة في مكوناتها، ودائمة التغير.

7. تطبيقات مدرسة النظم في الإدارة التربوية:

تزود مدرسة النظم الإدارة التربوية برؤية شمولية لتحسين الإدارة المدرسية، من خلال فهم العلاقات بين مكونات النظام التربوي المختلفة كالمعلمين، الطلاب، الموارد، البيئة المدرسية، والمجتمع المحلي. هذا، وتطبيقًا لمبادئ وأسس مدرسة النظم، فيمكن الاستفادة من هذه النظرية في الإدارة التربوية، وفق ما يلي:

7.1 تصميم النظام المدرسي كنظام متكامل:

تساعد مبادئ مدرسة النظم على تصميم المدرسة كوحدة متكاملة، حيث يمكن اعتبارها نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية. ويمكن تحليل مكونات النظام المدرسي إلى:

7.1.1 **المدخلات**: تشمل الطلاب، المعلمين، الموارد التعليمية، والسياسات.

7.1.2 **المعالجة**: تركز على الأنشطة التعليمية، التوجيه والإشراف، وديناميات التدريس.

7.1.3 **المخرجات**: تتمثل في نتائج التعلم، تطور مهارات الطلاب، والمساهمة في المجتمع.

7.1.4 **التغذية الراجعة**: تُستخدم لتقييم الأداء وإجراء التحسينات بناءً على البيانات المجمعة.

7.2 تعزيز التخطيط الاستراتيجي:

يمكن للإدارة التربوية استخدام مفاهيم مدرسة النظم؛ لتطوير خطط استراتيجية شاملة، تربط بين رؤية المدرسة وأهدافها. وتُمكِّن مدرسة النظم الإدارة التربوية من الربط بين الأهداف التعليمية والموارد المتاحة، واستخدام تحليل النظم لتحديد أولويات التطوير والتحديات المستقبلية، فضلًا على قدرة الإدارة التربوية من استشراف المستقبل عبر نماذج التنبؤ لمواكبة التغيرات، والمستجدات المحتملة.

7.3 تحليل المشكلات واتخاذ القرارات:

توفر مدرسة النظم أدوات فعالة؛ لتحليل المشكلات واتخاذ قرارات مستنيرة، عبر تحليل العلاقات بين مكونات النظام المدرسي لتحديد المشكلات الهيكلية. واستخدام نماذج محاكاة لتوقع نتائج الحلول البديلة، وتوظيف التغذية الراجعة لتحسين جودة القرارات المتخذة.

7.4 تعزيز العلاقات الديناميكية داخل المدرسة:

تركز مدرسة النظم على أهمية العلاقات والتفاعلات بين مكونات النظام، مما يساعد في تحسين التفاعل داخل البيئة المدرسية، وبينها وبين المجتمع. فعلى الصعيد الداخلي بالمدرسة، يساعد تطبيق فلسفة مدرسة النظم على بناء قنوات اتصال فعالة بين الإدارات، وتشجيع العمل الجماعي بين المعلمين. أما خارجيًا، فتعمل على تحسين العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي؛ لتعزيز البيئة التعليمية.

7.5 تطوير أنظمة معلومات تعليمية:

تؤكد مدرسة النظم على دور أنظمة المعلومات في تحسين الأداء المدرسي، والتي يمكن من خلالها جمع، وتحليل البيانات حول أداء الطلاب والمعلمين، واستخدامها؛ لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، ومن ثم إعداد وتقديم تقارير دورية؛ لتقييم التقدم وضمان الشفافية.

7.6 إدارة التغيير:

تعد القدرة على التكيف مع التغيرات من أسس مدرسة النظم. ويمكن للإدارة التربوية الاستفادة من هذا المبدأ؛ لتطوير ممارستها، وآليات عملها لمواجهة التحديات، وتطوير خطط طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة.

إن تبني منهجية مدرسة النظم في الإدارة التربوية يوفر إطارًا شاملًا؛ لتحليل المنظومة التعليمية، وتحسين أدائها، والتعامل مع تحدياتها بطريقة مبتكرة. ومن خلال هذا المنظور، يمكن للمدارس أن تتحول إلى بيئات تعليمية أكثر كفاءة واستجابة للمتغيرات المحيطة، مما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم، والمخرجات التعليمية.

رابعًا: مدرسة الاحتمالات والطوارئ: Contingency School

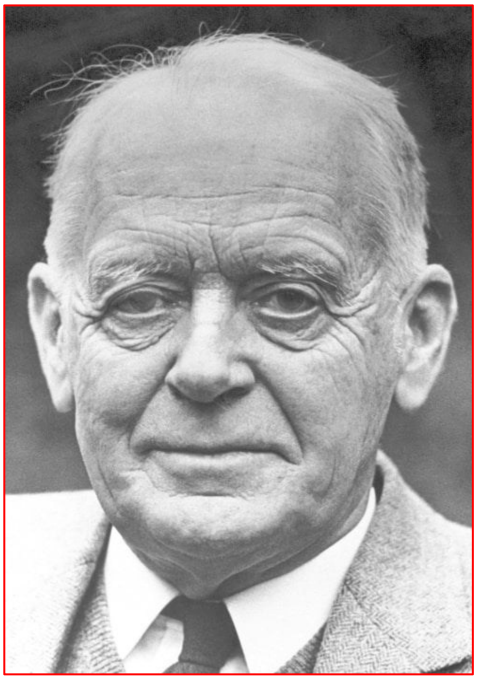
تُعد مدرسة الاحتمالات والطوارئ Contingency School، والتي تسمى أيضًا بالمدرسة الظرفية أو المدرسة الموقفية أحد أهم المدارس الفكرية في مجال الإدارة؛ حيث ظهرت في أواخر الخمسينيات، وأوائل الستينيات من القرن الماضي؛ كردة فعل على المدارس الكلاسيكية والسلوكية، التي ركزت على نهجٍ واحدٍ لجميع المنظمات، وافترضت فيه وجود قواعد وقوانين ثابتة يمكن تطبيقها في جميع السياقات التنظيمية. وترى مدرسة الطوارئ أن فعالية الممارسات الإدارية تتوقف على العوامل الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة، مما يعني عدم وجود طريقة واحدة مُثلى لإدارة جميع المنظمات.

وتقوم فكرة مدرسة الطوارئ الأساسية على أنّ التخطيط، والتنظيم يجب أن يتم تكييفهما مع المشكلات المحددة التي قد تواجهها منظمات الأعمال. فالمديرون الذين يتبنون هذا المنهج يؤمنون بأنه لا يوجد أسلوب أو نظام أو نهج وحيد أمثل لإدارة الأعمال. بل يجب أن تكون الإجراءات الإدارية مرنة، وتستند إلى مجموعة متنوعة من النظريات والخبرات. وفي هذا، فإن مدرسة الطوارئ تختلف عن النظريات الإدارية التقليدية، مثل: بيروقراطية ڤيبر، وإدارة تايلور العلمية، اللتان أخفقتا في إدراك أن نمط الإدارة والهيكل التنظيمي يتأثران بجوانب مختلفة من البيئة، والعوامل الخارجية، التي تؤثر على المنظمة. لذا، فإن مدرسة الطوارئ تؤكد على أنه لا توجد طريقة واحدة مطلقة، وصالحة على عمومها لإدارة كل المنظمات، وإنما كل النظريات التنظيمية يؤخذ منها، ويُرَد حسب طبيعة المنظمة، ومقتضيات الموقف الإداري.

1. نشأة مدرسة الطوارئ وتطورها:

في أوائل القرن العشرين، هيمنت النظريات الكلاسيكية على مجال الإدارة. وقد تم تطوير هذه النظريات في عصر الثورة الصناعية، عندما كانت المنظمات هرمية وبيروقراطية إلى حد كبير. وافترضت النظريات الكلاسيكية أن هناك مبادئ عامة للإدارة يمكن تطبيقها في جميع المواقف التنظيمية. وكان التركيز الرئيسي ينصب على الكفاءة، والإنتاجية، والاستخدام الأمثل للموارد. وعلى الرغم من أن النظريات الكلاسيكية قدمت إطارًا هامًا؛ لفهم الإدارة، إلا أنها تعرضت أيضًا للانتقادات؛ بسبب افتراضاتها الصارمة، والثابتة حول طريقة عمل المنظمات. ومع تطور المنظمات وزيادة تعقيدها، أصبح من الواضح أن النظريات الكلاسيكية لم تعد كافية؛ لشرح جميع جوانب الإدارة، واحتواء ما استجد من أحداث أتت بها التطورات التي شملت الحياة التنظيمية.

وعليه، فقد ظهرت مدرسة الاحتمالات والطوارئ كرد فعل على القيود المفروضة على النظريات الكلاسيكية. حيث سعى المفكرون إلى فهم أفضل للعلاقة بين المنظمات، وبيئتها الخارجية. واقترحوا أن النظريات الكلاسيكية كانت محدودة للغاية في معالجتها، وأن هناك حاجة إلى نهج أكثر ديناميكية، ومرونة؛ لفهم الإدارة. ويعتبر العديد من الباحثين أن كتاب علم الاقتصاد، والحائز على جائزة نوبل في علم الاقتصاد عام 1972م، جون ريتشارد هيكس John Richard Hicks (1904-1989م) المعنون: القيمة ورأس المال، الصادر عام 1938م، هو أول مساهمة رئيسية في مدرسة الطوارئ؛ حيث رأى هيكس بأن العمليات والقرارات الإدارية يجب أن تأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بكل موقف، وأن القواعد العامة، قد لا تكون قابلة للتطبيق في جميع السياقات. (364: 124)


Sir John Richard Hicks (1904-1989)

وقد نشأت مدرسة الطوارئ في سياقٍ تاريخيٍ تميز بالتغيرات السريعة في بيئة الأعمال خلال عقدي الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين؛ حيث شهدت تلك الفترة ظهور تقنياتٍ جديدةٍ، وزيادةً في حدة المنافسة، وتغيراتٍ في توقعات العملاء. وأدت هذه التغيرات إلى شعورٍ متزايدٍ بأنّ الممارسات الإدارية الكلاسيكية والسلوكية لم تعد كافيةً لمواجهة التحديات الجديدة. لذلك، نشأت مدرسة الاحتمالات والطوارئ في أواخر الستينيات من القرن العشرين، على يد عدد من علماء الاجتماع البارزين، أشهرهم: فريد فيدلر Fred Fiedler (1922-2017م)، وجيمس مارش James March (1928-2018م)، وروبرت كان Robert Kahn (1938- على قيد الحياة)، ودانيال كاتز Daniel Katz (1903-1998م)، وكينيث بولدينج Kenneth Boulding (1910-1993م)؛ ردًا على المدارس السائدة آنذاك. وأتت مدرسة الاحتمالات والطوارئ؛ لتؤكد على أن التغير الاجتماعي والتنظيمي، يخضع للصدفة والعوامل العارضة أكثر مما يخضع للقواعد الثابتة، والتوقعات المسبقة. (270: 75)

وفي عام 1964م، نشر فيدلر نموذج فيدلر للطوارئ Fiedler Contingency Model، والذي بين فيه أن أسلوب القيادة الأكثر فعالية يعتمد على السياق والموقف الذي يتم تطبيق هذا الأسلوب فيه. ويرى فيدلر أن سلوك القيادة هو سلسلة متواصلة بين الأساليب التي ينتهجها رجل الإدارة إما بدافع إنجاز المهام، أو بتأثير العلاقات القائمة في بيئة العمل. ولتحديد سلوك القيادة، بنى فيدل مقياسًا لتصنيف القادة؛ وفق بعض الأساليب الذي تأخذ في الاعتبار حالة العلاقات

في بيئة العمل، ودرجة تعقد وتركيب مهام العمل، وقوة سلطة المنصب القيادي، وذلك عند التوصية بالأسلوب الأمثل للقائد داخل المنظمة. ووفق هذا النموذج، رأى فيدلر أن فاعلية القيادة في عمل أي منظمة، تعتمد في المقام الأول على قدرتها في التحكم في الموقف، وأسلوب القيادة المتبع. (321: 149)

ومع مرور الوقت، استمرت مدرسة الاحتمالات والطوارئ في التطور والتوسع. وخلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، قام باحثون مثل بول لورانسPaul R. Lawrence (1922-2011م)، وجاي لورش Jay W. Lorsch (1932- على قيد الحياة)، بدراسة تأثير البيئة على هيكل المنظمة وعملياتها، وبتطبيق مفاهيم مدرسة الاحتمالات على سياق المنظمات متعددة الأقسام، والثقافات، حيث أكدوا على أن الاستراتيجيات الإدارية يجب أن تأخذ في الاعتبار الاختلافات بين الأقسام والثقافات، وأن المنظمات يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. كذلك فقد طورت أفكار هذه المدرسة عبر العديد من الأعمال الأخرى، مثل تلك الخاصة بميلتون بيرنMilton Burnes، والتي أتت إسهاماته لتؤكد على أهمية التوافق بين الممارسات الإدارية، وبين البيئة الخارجية للمنظمة. (318: 3573)

إضافة إلى ذلك، كانت هناك أعمال جيمس تومبسون James D. Thompson (1920-1973م)، الذي عمل على تحليل العلاقة بين تقنية المنظمة وبين هيكلها. ورأى أن الأداء التنظيمي الفعال، يتطلب- عمليًا، أن يقوم المديرون بمراعاة التأثيرات الخارجية للمنظمة قدر الإمكان. (387: 661) كما تم تطبيق مفاهيم مدرسة الطوارئ على مجالات أخرى، مثل إدارة الموارد البشرية؛ حيث اقترح باحثون مثل جاري بيكر Gary S. Becker (1930-2014م) أن الحوافز والدوافع البشرية، يمكن أن تختلف باختلاف الظروف والسياق التنظيمي، وأن نظريات التحفيز يجب أن تأخذ في الاعتبار العوامل البيئية حسب كل موقف. (387: 243)

هذا، وقد أكدت المدرسة الموقفية، منذ نشأتها، وعلى مدار تاريخ تطورها، على أن المنظمات هي نظام مفتوح؛ يتفاعل مع بيئته الخارجية. فالبيئة تؤثر على المنظمة من خلال توفير الموارد اللازمة لها، وتقبل ما تنتجه المنظمة من سلع، وخدمات. كما أن تصرفات المديرين هي نتاج عوامل خارجية، مثل قوانين العمل، والعرض والطلب.

2. مبادئ مدرسة الطوارئ:

تقوم فلسفة مدرسة الاحتمالات والطوارئ (الظرفية / الموقفية) على أنه لا توجد مدرسة، أو نظرية واحدة، يمكن تطبيقها دائمًا في مختلف الظروف، وفي جميع المواقف؛ وإنما يجب الانتقاء، والانتقال بين هذه المدارس، والنظريات، وفقًا لطبيعة الظروف، والأحوال التي تمر بها المنظمة. (197: 30) ويؤكد أنصار هذه المدرسة على أنه ليس هناك طريقة مثلى لتوزيع الأدوار، والوظائف، والمسؤوليات في المنظمة، وكذلك لا يوجد سلوك إداري، يمكن تطبيقه بفعالية في كل المواقف والحالات، وإنما طبيعة كل موقف وحالته، هي التي تقدر، وتقرر أفضل الوسائل والأساليب التي يمكن للإدارة تطبيقها لمعالجة الموقف. (7: 39) لذلك، فإن مدرسة الطوارئ تقوم على مجموعة المبادئ التالية: (418: 03-05)

2.1 غياب الطريقة المُثلى:

2.1.1 لا توجد طريقة واحدة مثالية للإدارة، تناسب جميع المنظمات.

2.1.2 تعتمد فعالية الممارسات الإدارية على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

2.2 أهمية السياق:

2.2.1 يلعب السياق الذي تعمل فيه المنظمة دورًا هامًا في تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.

2.2.2 تركز هذه المدرسة على دراسة العوامل، والمتغيرات البيئية والتنظيمية، التي تؤثر على فاعلية الممارسات الإداري داخل المنظمة.

2.2.3 العوامل التنظيمية قد تشمل الحجم التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة الخارجية، خصائص العاملين، وغيرهم.

2.3 التركيز على التوافق:

2.3.1 تركز المدرسة على ضرورة توافق الممارسات الإدارية مع العوامل الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة.

2.3.2 الإدارة الفعالة تتطلب اختيار الأساليب الإدارية المناسبة؛ وفقًا للسياق الموقفي للمنظمة

2.4 الاهتمام بالتنوع:

2.4.1 تُقر مدرسة الطوارئ بتنوع المنظمات واحتياجاتها، مما يتطلب نهجًا إداريًا مرنًا يتلاءم مع هذه الاختلافات.

2.4.2 ضرورة تطويع الاختلافات التنظيمية لخدمة أهداف المنظمة.

و بناءً على تلك المبادئ، فالإدارة الناجحة- وفق هذه المدرسة، يجب أن تؤمن بأنه لا توجد مبادئ إدارية موحدة، تستخدم كعلاج لكل المواقف التي تواجهها الإدارة في ممارساتها العملية؛ فلا توجد طريقة أفضل من طريقة، أو أسلوب أفضل من أسلوب في كل المواقف، ولا يوجد أسلوب أو نظرية إدارية تُتّبع في كافة المواقف؛ حيث أن لكل منظمة ظروفها الخاصة التي تستدعي المفاضلة بين بدائل متنوعة؛ للوصول للحل الأفضل لكل موقف (56: 31) ولعل المرونة هي أبرز ما يميز المدرسة الظرفية، حيث إنها لا تلزم، ولا تفرض على رجل الإدارة نظرية بعينها، أو أسلوب إداري محدد، وإنما، في المقابل، تحث رجل الإدارة على التكيف مع كل موقف، حسب ظروفه ومتطلباته. (137: 61)

وعليه، فقد أتت هذه المبادئ بتحولٍ هامٍ في الفكر الإداري؛ يقر بالطبيعة المعقدة، والمتغيرة للمنظمات الحديثة. فالعوامل الداخلية والخارجية، مثل التكنولوجيا المتطورة، والمنافسة العالمية، والتحولات الثقافية، يمكن أن تؤثر بشكل كبير على ديناميكيات المنظمة، وأساليب الإدارة الفعالة. ومن خلال الاعتراف بهذه العوامل، تقدم مدرسة الاحتمالات والطوارئ إطارًا أكثر مرونة، وديناميكية للإدارة. الأمر الذي يسمح للقادة بالتكيف مع الظروف الفريدة واتخاذ القرارات بناءً على تباين المواقف بدلًا من الاعتماد على قواعد ثابتة.

3. أسس مدرسة الطوارئ:

تقوم مدرسة الطوارئ على أساس أن قدرة المنظمة على البقاء والعمل، تحددها مجموعة من العوامل الداخلية، والخارجية التي تؤثر على فعالية الممارسات الإدارية، وتشمل هذه العوامل: (276: 08-10)

3.1 حجم المنظمة: تختلف احتياجات وفقًا لحجمها؛ مما يتطلب ممارسات إدارية مختلفة.

3.2 بيئة المنظمة: تؤثر البيئة التنظيمية، مثل درجة الثبات والتنافسية على الممارسات الإدارية الفعالة.

3.3 التكنولوجيا: تؤثر التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة على كيفية إدارة العمل؛ مما يتطلب ممارسات إدارية متوافقة مع التكنولوجيا المستخدمة.

3.4 الأهداف الاستراتيجية: تختلف الممارسات الإدارية الفعالة؛ وفقًا لأهداف المنظمة الاستراتيجية.

3.5 الثقافة التنظيمية: تؤثر ثقافة المنظمة على سلوكيات وأعراف الموظفين، مما يتطلب ممارسات إدارية تتناسب مع هذه الثقافة.

ووفقًا للأسس السابقة، فإن نظرية الطوارئ تفيد الإدارة بشكل كبير في عصرنا الديناميكي والمعقد. فمن خلال الاعتراف بعدم وجود حلول "مثالية" لكافة المنظمات، يمكن لرجال الإدارة أن يكونوا أكثر انفتاحًا على التكيف والابتكار، واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على العوامل الفريدة، والخاصة التي تؤثر على منظماتهم. ولعل أحد السمات الرئيسية لمدرسة الاحتمالات والطوارئ هو التركيز على التحليل متعدد المتغيرات؛ ويشمل ذلك: تحديد جميع العوامل أو المتغيرات التي قد

تؤثر على موقف معين، ثم اختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة من بين الخيارات المتاحة. ويتطلب هذا النهج من رجال الإدارة أن يكونوا على دراية بالعوامل الداخلية والخارجية، التي تؤثر على منظماتهم، وأن يكونوا قادرين على تقييم أهمية كل عامل واتخاذ القرار الأنسب بناءً على ذلك.

وكذلك، تقر أسس مدرسة الاحتمالات والطوارئ بأن الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وحجم المنظمة، والظروف البيئية، والأوضاع الاقتصادية قد تؤثر، بشكل أو بآخر، على الاستراتيجيات الإدارية الفعالة، التي قد تتبناها إدارة المنظمة. وقد تختلف الأولويات والاستراتيجيات المثلى باختلاف هذه العوامل. فعلى سبيل المثال، قد تكون المنظمة الكبيرة أكثر مركزية، مع وجود مستويات متعددة من التسلسل الهرمي واتخاذ القرار، في حين أن المنظمة الصغيرة قد تكون أقل مركزية في اتخاذ القرارات بشكل أسرع، وأكثر مرونة.

4. إسهامات مدرسة الطوارئ في الفكر الإداري:

تتميز مدرسة الطوارئ بفكرها في ضرورة أن تتناسب الإجراءات الإدارية مع كل موقف على حدة، وتركيزها على المرونة والاستجابة الفعالة للاختلافات الموقفية، والقدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة. فالمديرون الذين يتبنون هذه المدرسة يجب أن يكونوا قادرين على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة التنظيمية. ويمكن حصر أبرز إسهامات مدرسة الاحتمالات والطوارئ في الفكر الإداري في النقاط التالية: (250: 364-368)

4.1 التركيز على السياق التنظيمي:

ربما يكون الإسهام الأكثر أهمية لمدرسة الاحتمالات والطوارئ هو تحول التركيز من القواعد العامة إلى السياق والظروف الخاصة بكل موقف. وقد اقترحت هذه المدرسة أن الاستراتيجيات الإدارية، يجب أن تكون مناسبة للسياق الذي يتم تطبيقها فيه. وهذا يعني أن ما قد يكون استراتيجية ناجحة في منظمة أو موقف معين، قد لا يكون فعالًا بالضرورة في منظمة أو سياق آخر.

4.2 المرونة والتكيف:

تدعو مدرسة والطوارئ القادة والمديرين إلى تبني المرونة، والتكيف في أساليبهم الإدارية؛ فبدلًا من الاعتماد على مجموعة ثابتة من القواعد، يجب على القادة أن يكونوا مستعدين؛ لتعديل نهجهم بناءً على الظروف المتغيرة. وهذا يتطلب من القادة أن يكونوا منفتحين على الأفكار الجديدة، وقادرين على التكيف مع التحديات، والفرص الناشئة.

4.3 التحليل متعدد المتغيرات:

قدمت مدرسة الاحتمالات والطوارئ إطارًا؛ لتحليل العوامل المتعددة التي يمكن أن تؤثر على الموقف التنظيمي. ويشمل ذلك عوامل داخلية، مثل: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وعوامل خارجية، مثل: البيئة التنافسية والتغيرات التكنولوجية. ومن خلال فهم هذه العوامل والتفاعلات المعقدة بينها، يمكن للقادة اتخاذ قرارات أكثر استنارة، وفاعلية، وبما وتناسب السياق.

4.4 العلاقة بين القائد والجماعة:

سلطت مدرسة الاحتمالات والطوارئ الضوء على أهمية العلاقة بين القائد، وأعضاء فريقه. واقترحت أن فعالية القائد تعتمد إلى حد كبير على مدى قبول الجماعة له، وولاءهم له. وقد قدمت المدرسة أفكارًا حول كيفية بناء علاقات إيجابية، وتعزيز الولاء والالتزام داخل الفريق.

4.5 هيكلة المهام:

تناولت مدرسة الاحتمالات والطوارئ، أيضًا، مفهوم هيكلة المهام، والذي يشير إلى درجة البنية، والهيكل في المهام التي يكلف بها أعضاء الفريق. واقترحت المدرسة أن مستوى هيكلة المهام، يجب أن يكون متناسبًا مع قدرات أعضاء الفريق ومهاراتهم. ففي المواقف التي يكون فيها الفريق عالي الكفاءة، يمكن أن تكون المهام أقل هيكلة، وأكثر مرونة.

4.6 التكامل بين النظريات:

ساهمت مدرسة الاحتمالات والطوارئ في التكامل بين النظريات الإدارية المختلفة. واعترفت بأن النظريات السابقة، مثل النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، تقدم أفكارًا قيمة، ولكنها قد لا تكون قابلة للتطبيق في جميع السياقات. لذلك، اقترحت مدرسة الطوارئ الجمع بين النظريات، واختيار الاستراتيجيات الإدارية؛ بناءً على السياق والظروف.

4.7 التركيز على صنع القرار:

أكدت مدرسة الاحتمالات والطوارئ على أهمية عملية صنع القرار في الإدارة. واعترفت بأن القادة قد لا يمتلكون دائمًا جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مثالية، ولكن يجب عليهم بدلًا من ذلك، اتخاذ قرارات مستنيرة، بناءً على المعلومات المتاحة، وتحليل العوامل ذات الصلة.

4.8 التعلم والتطور:

شجعت مدرسة الاحتمالات والطوارئ القادة على تبني موقف التعلم والتطور المستمر. واقترحت أن القادة يجب أن يكونوا منفتحين على التعلم من التجارب، ومراجعة استراتيجياتهم، والتكيف مع الدروس المستفادة. وهذا يساعد المنظمات على البقاء مرنة، وقابلة للتكيف، في بيئة متغيرة باستمرار.

4.9 تعدد النماذج النظرية:

أنتجت مدرسة الاحتمالات والطوارئ العديد من النماذج والنظريات التي أثرت الفكر الإداري، لعل من أهمها، وأشهرها، ما يلي:

4.9.1 نموذج بيرنز وستالكر:(Burns and Stalker Model) (403: 561)

- 4.9.1.1 ركز هذا النموذج على تصنيف المنظمات إلى نمطين: نمط "عضوي،" ونمط "آلي".
- 4.9.1.2 يعتمد النجاح على مدى ملاءمة هيكل المنظمة مع البيئة، والظروف المحيطة.

4.9.2 النظرية الموقفية لفيدلر:(Fiedler's Contingency Theory) (321: 160)

- 4.9.2.1 قدم فيدلر نموذجًا لفعالية القيادة، والذي يعتمد على تفاعل بين نمط القيادة، والظروف الموقفية.
- 4.9.2.2 يؤكد على أهمية مدى ملاءمة نمط القيادة مع الموقف التنظيمي.

4.9.3 نظرية الاعتماد على الموارد: (Resource Dependence Theory) (365: 405)

- 4.9.3.1 تركز هذه النظرية على أهمية الموارد في تحديد هيكل، وسلوك المنظمة.
- 4.9.3.2 تؤكد على أن المنظمة تسعى للتكيف مع بيئتها؛ للحصول على الموارد اللازمة لبقائها، واستمرارها.

وإجمالًا للقول، فإن مدرسة الطوارئ توفر منظورًا قيمًا في الفكر الإداري، مما يثري فهم رجال الإدارة للطبيعة المعقدة والديناميكية للإدارة الحديثة. ومن خلال الاعتراف بالعوامل الداخلية والخارجية التي تشكل كل موقف تنظيمي، يمكن لرجل الإدارة اتخاذ قرارات أكثر استنارة ومرونة، مما يؤدي في النهاية إلى منظمات أكثر كفاءة وفعالية.

5. دور مدرسة الطوارئ في الممارسات الإدارية:

تعد مدرسة الطوارئ في الإدارة تعتبر نهجًا هامًا في الفكر الإداري، حيث تسعى؛ لتعزيز القدرة على التكيف، والاستجابة للتحديات المحتملة. وتعتبر هذه المدرسة أحد الأسس الرئيسية للإدارة الحديثة؛ حيث تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز

القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة. ويمكن تطبيق فكر وفلسفة مدرسة الطوارئ في العديد من المجالات الإدارية، مثل: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، وتطوير السياسات والإجراءات التشغيلية، وغيرهم. ولعل أبرز ما يمكن تطبيق مدرسة الطوارئ في عمل الإدارة عبر بعض الممارسات التالية: (243: 2226)

5.1 التخطيط الاستراتيجي الاحتمالي:

تتبنى المنظمات اليوم نماذج للتخطيط الاستراتيجي أكثر مرونة، بدلًا من الخطط الجامدة طويلة الأجل. فبدلًا من وضع خطة استراتيجية محددة، يتم تطوير سيناريوهات بديلة ومؤشرات لتفعيلها بناء على التغيرات البيئية. ويتم مراجعة هذه السيناريوهات بشكل دوري واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وهذا ما يطلق عليه "التخطيط الاستراتيجي الاحتمالي" أو "التخطيط الاستراتيجي المرن".

5.2 الهياكل التنظيمية المرنة:

بدلًا من الهياكل البيروقراطية الصارمة، تتبنى المنظمات هياكل تنظيمية أكثر مرونة، كالفرق متعددة الوظائف، والشبكات، والوحدات المستقلة. فهذه الهياكل تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتيسر عملية التكيف. كما تركز على تمكين العاملين واللامركزية في اتخاذ القرارات، بدلًا من الاعتماد على الإجراءات والقواعد الجامدة.

5.3 ممارسات القيادة التوجيهية:

بدلًا من النماذج التقليدية للقيادة التي تركز على الأساليب التسلطية، والرقابة المشددة، يتبنى القادة في ظل مدرسة الاحتمالات والطوارئ نمطًا للقيادة يُعرف بـ "القيادة التوجيهية". فهم يركزون على تمكين العاملين، وتيسير عملية التعلم التنظيمي، بدلًا من فرض الأوامر، والسيطرة. كما يعتمدون على التوجيه، والإرشاد أكثر من الرقابة المباشرة.

5.4 نظم صنع القرار التكيفة:

بدلًا من الاعتماد على الحدس، والخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات، تستخدم المنظمات نماذج رياضية، ومنهجيات تحليلية؛ لتقييم البدائل، والمخاطر في ظل حالة عدم اليقين. وتُركز المنظمة على جمع البيانات الدقيقة، وتحليلها باستمرار؛ لتحديث قراراتها بناء على المستجدات. فعملية صنع القرار أصبحت أكثر استشرافية، وقابلة للتكيف.

5.5 الاستثمار في بناء القدرات:

بدلًا من الاعتماد على الهياكل والإجراءات الجامدة، تركز المنظمات على تطوير قدرات ومهارات العاملين وزيادة مرونتهم في التكيف مع المتغيرات. فالاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمرة أصبح أولوية؛ لتمكين العاملين من الاستجابة السريعة للتحديات.

وفي ضوء هذه التطبيقات، يتضح أن مدرسة الاحتمالات والطوارئ في الإدارة، قد أحدثت تحولات جوهرية في ممارسات المنظمات المعاصرة. فبدلًا من النماذج الجامدة، تركز هذه الممارسات على المرونة، والقابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة. وبذلك، تكون المنظمات أكثر قدرة على البقاء، والنمو في ظل بيئات الأعمال المتغيرة.

6. تقييم مدرسة الطوارئ:

تعتبر مدرسة الموقفية في الإدارة والفكر الإداري من المدارس الفكرية البارزة التي تؤكد على أهمية العوامل الموقفية والسياقية في تحديد الممارسات الإدارية الفعالة. وقد رفضت هذه المدرسة الفكرة القائلة بوجود طريقة إدارية واحدة مثلى، وركزت بدلًا من ذلك على ضرورة تكيف المنظمة مع الظروف والمتغيرات المحيطة. وقد ساهمت هذه المدرسة بشكل كبير في تطوير الفكر الإداري المعاصر. حيث تقدم نهجًا مرنًا يتكيف مع احتياجات المنظمات المختلفة، وتوفر إطارًا مفيدًا؛ لفهم فعالية الممارسات الإدارية في ظل بيئة متغيرة. (486: 07)

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هذه المدرسة قد نالتها بعض الانتقادات؛ حيث تبلورت أهم ما نسب إليها من أوجه قصور في النقاط الأربعة التالية: (511)

6.1 **صعوبة التطبيق:** قد يكون من الصعب تحديد العوامل الطارئة وتطبيق الممارسات الإدارية المناسبة لها.

6.2 **التركيز على العوامل الخارجية:** قد تهمل مدرسة الطوارئ أهمية العوامل الداخلية مثل القيادة والثقافة التنظيمية.

6.3 **التعقيد:** يمكن أن تكون معقدة، ويصعب فهمها، مما يصعِّب من تطبيقها في الممارسة العملية.

6.4 **الافتقار إلى التعميم:** قد يكون من الصعب تعميم نتائج مدرسة الطوارئ على جميع المنظمات

لقد حظيت مدرسة الاحتمالات والطوارئ، ولا تزال تنال اهتمامًا زائدًا من قبل الباحثين، والمهتمين بعلم الإدارة، والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار، أو حل المشكلات. ومهما كان مستوى المدير أو طبيعة عمله، يجب عليه تشخيص، وتحليل المتغيرات، واختيار الحل المناسب. كما نبهت مدرسة الاحتمالات والطوارئ إلى اهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة، وبينت علاقات بعض المتغيرات الأكثر تأثيرًا على تصميم الهياكل التنظيمية، وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات. كذلك، فقد قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية من الأفكار والمفاهيم، التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية، والتفاعل بين البيئة والمنظمة، وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات، وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة بنجاح.

7. تطبيقات مدرسة الطوارئ في الإدارة التربوية:

يتميز العصر الحالي بتعدد التحديات، وتتغير الظروف، وتعقد السياقات التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية. الأمر الذي يجعل من الضروري تبني أساليب إدارية مرنة، تتكيف مع احتياجات المدارس، ومواقفها المختلفة. وتقدم مدرسة الاحتمالات والطوارئ (Contingency School) نموذجًا فكريًا يُمكّن من مواجهة هذه التحديات بفعالية من خلال المرونة، التكيف، والتحليل متعدد المتغيرات. ويمكن الاستفادة من فلسفة هذه المدرسة، وتطبيقها في الحياة التربوية، وفق مبادئها وأسسها التالية:

7.1 غياب الطريقة المثلى:

تطبيقًا لهذا المبدأ، لا يمكن اعتماد أسلوب إداري واحد يناسب جميع المواقف. فمثلًا، إدارة مدرسة في بيئة ريفية تختلف عن إدارة مدرسة في مدينة حضرية. وأيضًا، فإن إدارة مدرسة ذات كثافة طلابية عالية تتطلب إجراءات مختلفة عن إدارة مدرسة ذات كثافة منخفضة. لذلك، يحتاج مدير المدرسة إلى تحليل السياق المحيط: كالموارد المتاحة، واحتياجات الطلاب، وتطلعات المجتمع، والظروف الثقافية، ومن ثم تخصيص الأساليب الإدارية بناءً على البيئة والمواقف المتباينة حسب طبيعة كل حالة.

7.2 التوافق والمرونة:

تدعو مدرسة الطوارئ إلى تكيف السياسات المدرسية مع الظروف المتغيرة، كإعادة ترتيب الموارد خلال الأزمات أو تعديل الخطط التعليمية عند تطبيق مناهج جديدة. كما تشجع المدرسة القادة على تبني أساليب قيادة متنوعة؛ حسب الموقف. فعلى سبيل المثال، أسلوب القيادة الديمقراطية قد يكون مناسبًا؛ لتعزيز الإبداع بين المعلمين، بينما قد تتطلب الأزمات قيادة حازمة وسريعة.

7.3 تطبيق نموذج "بيرنز وستالكر":

يمكن تصنيف المدارس إلى نمط "عضوي" مرن يناسب التغيرات الثقافية والتكنولوجية، أو "آلي" يعتمد على هيكلية واضحة تناسب المدارس ذات الأنظمة الصارمة.

7.4 تطبيق النظرية الوقفية لفيدلر:

يمكن للمديرين تطبيق أساليب قيادية متنوعة، استنادًا إلى المواقف التربوية، مثل: استخدام القيادة الموجهة في التعامل مع المعلمين المبتدئين، مقابل القيادة التفويضية مع ذوي الخبرة.

7.5 تطبيق نظرية الاعتماد على الموارد:

يمكن تطبيق هذه النظرية من خلال تطوير استراتيجيات للحصول على الدعم المالي والمادي من المجتمع أو الحكومة؛ لضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة من المدرسة.

تُعد مدرسة الاحتمالات والطوارئ نموذجًا إداريًا عمليًا ومرنًا في الإدارة التربوية المدرسية. من خلال تحليل السياقات، وتطبيق أساليب إدارية تتناسب مع المواقف المختلفة، يمكن للمديرين تحقيق فعالية أعلى في العملية التعليمية. إن تبني هذه المبادئ يساعد المدارس على التكيف مع التغيرات، وتحقيق أهدافها بمرونة وابتكار.

خامسًا: المدرسة اليابانية: Z Theory

شهد العالم، منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، نهضة اقتصادية، وتكنولوجية هائلة، وكانت اليابان واحدة من أبرز الدول التي حققت طفرة اقتصادية مبهرة، وأصبحت قوة صناعية، وتجارية عالمية. ولم يكن هذا النجاح وليد الصدفة، بل كان نتيجة تبني مبادئ إدارية فريدة من نوعها، عرفت باسم "المدرسة اليابانية في الإدارة". وتختلف الإدارة اليابانية عن نظيرتها الغربية في عدة جوانب رئيسية؛ فبدلًا من التركيز على الأهداف قصيرة الأجل، والمكاسب السريعة، تنظر الإدارة اليابانية إلى المستقبل البعيد، وتضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد. كما أنها تؤمن بالعمل الجماعي والتوافق، بدلًا من الفردية، واتخاذ القرارات أحادية الجانب.

1. نشأة المدرسة اليابانية وتطورها:

برزت المدرسة اليابانية في الفكر الإداري خلال الربع الأخير من القرن الماضي، كبديل لنظريات الإدارة الغربية التي ركزت على التسلسل الهرمي والبيروقراطية. وتُعد هذه المدرسة مزيجًا فريدًا من القيم، والممارسات اليابانية التقليدية، مع دمج بعض العناصر من النظريات الإدارية الغربية الحديثة.

والمدرسة اليابانية في الإدارة، والتي تعرف أحيانًا بالإدارة اليابانية، أو النظرية Z، بدأت على يد العالم وليم أوتشي William Ouchi (1963- على قيد الحياة) في الثمانينات من القرن العشرين. وتعتمد المدرسة اليابانية مفهوم "Kaizen" الياباني، الذي يشير إلى التحسين المستمر، والتطوير الدائم في جميع جوانب العمل. ويهدف هذا النهج إلى تعزيز كفاءة العمل، وتحسين الجودة بشكل دائم. وقد أدرك أوتشي تفوق إنتاجية الشركات والمصانع اليابانية على مثيلاتها الأمريكية، على الرغم من تميز المنظمات الأميركية على المنظمات اليابانية فيما يتعلق بعناصر الإنتاج، ورؤوس الأموال، وأعداد العاملين. (451: 66)

ويرى أوتشي أن المدرسة اليابانية في الإدارة، تقوم على ثلاثة ركائز، وهي: (237: 06)

1.1 **الثقة:** تعزيز الثقة والتعاون بين كافة العاملين في المنظمة، يزيد من الإنتاجية.

1.2 **الألفة:** ينظر العامل الياباني للمنظمة كأسرة، ومن ثم تسود روح المودة، والترابط بين كافة العاملين.

1.3 **المهارة:** ويقصد بها مهارة المشرفين في حل المشكلات، وتلبية احتياجات العاملين.

ويتضح من تلك الدعائم الثلاثة اهتمام الإدارة اليابانية بالإنسان واحتياجاته. لذلك يؤثر عن أوتشي قوله "بأن أفضل عمليات الاستثمار، هي تلك العمليات التي تستهدف الإنسان"؛ لأن المنظمات لا تستطيع التغلب على معظم مشكلاتها إلا

من خلال هذا الإنسان والفرد العامل. لذلك، فإن العمل التشاركي، وتضافر جهود الأفراد، وتنمية روح الجماعة بين صفوف العاملين، تساعد على تحقيق مستوى عالي من الأداء.(451: 82)

ويمثل أسلوب الإدارة الياباني، أو الإدارة اليابانية، التي يرمز لها بحرف (J) اختصارًا لكلمة Japanese نوعًا من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، التي تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل إلى حد كبير، والاقتناع بالعمل والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم. وقد حاولت الولايات المتحدة الأمريكية القائمة على أسلوب الإدارة، المعروف بالإدارة (A) اختصارًا لكلمة American أن تتبنى هذا الأسلوب الياباني في الإدارة، ولكن بعد دراسة وجدت عدم إمكانية ذلك؛ على اعتبار أن أسلوب الإدارة الياباني نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصها، ومكوناتها. وبما أن البيئة الأمريكية مختلفة كثيرًا عن البيئة اليابانية، وجدت المنظمات الأمريكية أنه يمكن الاستفادة من الأسلوب الياباني في الإدارة، ولكن بعد تعديله بما يتماشى مع البيئة الأمريكية، وخصائصها، وأسموا هذا التعديل بالنظرية(Z) في الإدارة. (452: 311)



William Ouchi (1963 - Present)

2. مبادئ المدرسة اليابانية:

قامت المدرسة اليابانية في الإدارة، كنموذج إداري فريد، يجمع بين مبادئ الإدارة الأمريكية والغربية مع القيم الثقافية اليابانية. وقد حققت الشركات اليابانية نجاحًا هائلًا خلال القرن الماضي، مما أدى إلى الاهتمام الكبير بنهجها الإداري. وتتأسس المدرسة اليابانية على ستة مبادئ رئيسية، وهي: (293: 118-120)

2.1 **التوظيف مدى الحياة**: تضمن هذه الممارسة شعور الموظفين بالأمان والاستقرار، مما يُشجعهم على بذل المزيد من الجهد والولاء للشركة.

2.2 **التدريب المستمر**: تُؤمن المدرسة بأهمية تنمية مهارات الموظفين بشكل مستمر، مما يُساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

2.3 **التقييم الدائم**: يتم تقييم الموظفين بشكل دوري، من خلال نظام تقييم شامل، مما يُساعدهم على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم وتحسين أدائهم.

2.4 **اتخاذ القرارات الجماعية**: تُشجع المدرسة على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مما يُعزز شعورهم بالمسؤولية والملكية.

2.5 **دوائر الجودة**: تُشكل مجموعات من الموظفين دوائر جودة؛ لمناقشة المشاكل، وتحسين العمليات.

2.6 **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية**: تُركز المدرسة على بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى زيادة وارتفاع الولاء التنظيمي، والتفاني في العمل.

يتبين مما سبق أن المدرسة اليابانية في الإدارة قدمت مجموعة من المبادئ، والممارسات الفعالة، التي ساهمت في نجاح العديد من الشركات اليابانية. فمن خلال التركيز على الإنتاج التلقائي، والإدارة المرنة، والتحسين المستمر، والعمل

الجماعي، والتطوير المستمر للموظفين، تمكنت هذه المدرسة من خلق ثقافة تنظيمية قوية، تدعم الابتكار والتنافسية. إن دراسة وتطبيق هذه المبادئ، يمكن أن تساعد المنظمات في تحقيق الكفاءة التشغيلية، والنجاح على المدى الطويل.

3. أسس المدرسة اليابانية:

تقوم المدرسة اليابانية على مجموعة من الأسس والممارسات الإدارية التي ساهمت في نجاح الشركات اليابانية وتفوقها على نظيراتها الأمريكية في الإدارة، والتي من أهمها: (39: 11)

3.1 الاستقرار الوظيفي:

تتميز الشركات اليابانية بمنح موظفيها استقرارًا وظيفيًا، حيث يتم التوظيف على أساس طويل الأمد، بدلًا من التوظيف المؤقت. ويُعتبر هذا المبدأ بمثابة ميثاق نفسي بين الشركة والموظف، مما يرفع من ولاء الموظفين لمنظماتهم.

3.2 المسؤولية الجماعية:

تؤكد المدرسة اليابانية على أهمية العمل الجماعي. يتحمل الموظفون مسؤولية جماعية عن أداء العمل، مما ينتج عنه مكافآت جماعية، بدلًا من المكافآت الفردية. يتم تشجيع الموظفين على تبادل الأفكار، والمقترحات؛ لتحسين الإنتاجية من خلال ممارسات مثل حلقات مراقبة الجودة.

3.3 التطوير المهني المستمر:

يتم تدوير الموظفين على الوظائف المختلفة داخل الشركة، مما يؤدي إلى اكتساب مهارات متنوعة، وتوسيع مداركهم. ويتعلم الموظفون الجدد مهارات جديدة من خلال الملاحظة، والتدريب زملائهم ذوي الخبرة. ويُعتبر هذا التطوير المهني المستمر جزءًا لا يتجزأ من ثقافة الشركات اليابانية.

3.4 الرقابة على الأداء:

تتميز عملية اتخاذ القرار في الشركات اليابانية بالطابع التشاركي والجماعي؛ حيص يجري إشراك جميع العاملين، ودون إقصاء، في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما ينتج عنه قرارات أكثر دقة. كما تركز الرقابة على الأداء والإنجاز، بدلًا من التركيز على الاختصاص الفردي.

3.5 الترقية حسب الأقدمية والخبرة:

تتم الترقيات في الشركات اليابانية على أساس الأقدمية في العمل، والخبرة المتراكمة. ويتم ترقية الموظفين ببطء، وبشكل تدريجي، مما يتيح لهم الوقت الكافي؛ لاكتساب الخبرات اللازمة. وتُعتبر الترقيات نتيجة لتراكم الخبرات، والمهارات على مدار السنوات، وليست مكافأة لأداء متميز في وظيفة محددة.

3.6 الرواتب والتعويضات:

تتميز الشركات اليابانية بنظام رواتب وتعويضات يتسم بالثبات والاستقرار؛ حيث يتم منح الموظفين علاوات مالية إضافية كل (15) سنة، بالإضافة إلى منح ثلثي الراتب للموظف عند رغبته في التقاعد. كما يتم تحديد سن التقاعد عادةً عند الخامسة والخمسين.

تُشكل هذه الأسس والممارسات الإدارية جوهر المدرسة اليابانية في الإدارة. وقد ساهمت هذه الأسس في تحقيق نجاحات باهرة للشركات اليابانية، وأصبحت محل اهتمام وتطبيق من قبل منظمات عالمية. ومع ذلك، فإن الأخذ بهذه الأسس، كما هي، وتبنيها في سياقات ثقافية مختلفة، قد يواجه تحديات وصعوبات، الأمر الذي يتطلب مراعاة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية لكل بيئة.

4. إسهامات المدرسة اليابانية في الفكر الإداري:

أدت مدرسة الإدارة اليابانية إلى إعادة النظر في الممارسات الإدارية الغربية، وتبني بعض الأساليب اليابانية، مثل زيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للموظفين، وتحسين الروح المعنوية. كما ساهمت في تطوير مداخل ومفاهيم إدارية جديدة، مثل: الإدارة بالقيم، والإدارة التشاركية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الإبداع، وإدارة التغيير. ويمكن التماس أثر المدرسة اليابانية في الفكر الإداري، من خلال تأكيدها، وتطويرها للعديد من الأفكار الإدارية الهامة، مثل: (383: 03-04)

4.1 التركيز على الموظفين والعلاقات الإنسانية:

4.1.1 تؤكد المدرسة اليابانية على أهمية التركيز على الموظفين، وتطوير ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

4.1.2 تشجع على تطوير علاقات شخصية وطويلة الأجل بين الإدارة والموظفين.

4.1.3 تؤمن بأن الموظفين هم الأصول الأساسية للمنظمة، وينبغي الاهتمام بتطويرهم وتحفيزهم.

4.2 الإدارة التشاركية والقرارات الجماعية:

4.2.1 تؤكد المدرسة اليابانية على أهمية إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

4.2.2 تشجع على العمل الجماعي والحوار البناء بين الإدارة والموظفين.

4.2.3 تؤمن بأن القرارات الجماعية، تعزز الالتزام والشعور بالملكية لدى الموظفين.

4.3 التخطيط طويل الأجل والتطوير المستمر:

4.3.1 تركز المدرسة اليابانية على التخطيط طويل الأجل، والنظر إلى المنظمة كنظام متكامل.

4.3.2 تؤكد على أهمية التحسين المستمر والتطوير الذاتي للموظفين والمنظمة ككل.

4.3.3 تعتبر أن النجاح طويل الأجل للمنظمة مرهون بقدرتها على التكيف والتطور المستمر.

4.4 الثقافة التنظيمية والقيم المشتركة:

4.4.1 تؤكد المدرسة اليابانية على أهمية تطوير ثقافة تنظيمية قوية، تعكس القيم والمعتقدات المشتركة.

4.4.2 تؤمن بأن الثقافة التنظيمية الموحدة، تعزز الانسجام والتماسك داخل المنظمة.

4.4.3 تشجع على تنمية روح الفريق والولاء للمنظمة لدى الموظفين.

ويمكن القول إن المساهمات الرئيسية للمدرسة اليابانية تقدم نموذجًا إداريًا مهمًا يركز على العنصر البشري، وتطوير ثقافة تنظيمية قوية تعمل على تنمية الولاء، والانتماء للمنظمة، بالإضافة إلى الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل، والتحسين المستمر في الأداء. الأمر الذي أدى إلى قوة تأثير المدرسة اليابانية بشكل كبير على الفكر الإداري المعاصر، والعديد من المنظمات حول العالم.

5. دور المدرسة اليابانية في الممارسات الإدارية:

تُركز نظرية Z على تحقيق النجاح على المدى الطويل بدلًا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل. تُؤمن بأن الاستثمار في الموظفين والعمليات سيؤدي إلى تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التطبيقات الهامة للإدارة اليابانية في الممارسات الإدارية، والتي من أهمها:

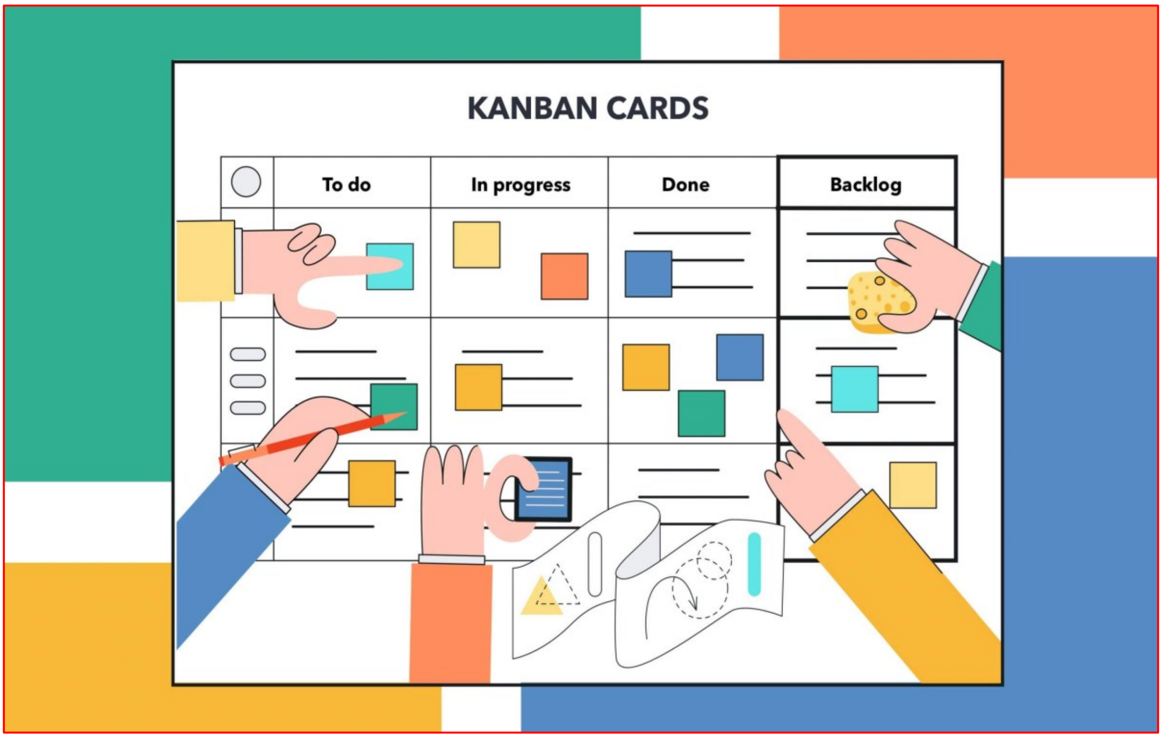
5.1 حلقات الجودة:

تُشكل الشركات اليابانية حلقات جودة أو الدوائر النوعية "Quality Circles"، والتي تعد من أشهر التطبيقات العملية للمدرسة اليابانية في الإدارة. وتضم تلك الحلقات موظفين من جميع الإدارات؛ للعمل على تحسين العمليات، والمنتجات والخدمات. وتتكون تلك الحلقات من مجموعات صغيرة من الموظفين، عادة ما تكون من (5) إلى (10) أفراد،

يجتمعون بشكل دوري؛ لمناقشة قضايا الجودة والتحسين في العمل. ويكون رئيس المجموعة أحد الموظفين الذين يتمتعون بالخبرة والاحترام بين زملائهم، بينما يعمل المشرف أو المدير كعضو في المجموعة، وليس كرئيس لها. وتهدف هذه الحلقات إلى تشجيع الموظفين على المشاركة في تحسين جودة العمل، وتطوير مهاراتهم، وزيادة ولائهم للشركة. كما أنها توفر منصة للموظفين للتحدث بحرية عن مشاكلهم، واقتراح الحلول لها. (388: 343)

5.2 نظام كانبان Kanban System:

يُستخدم نظام كانبان للتحكم في تدفق العمل، وتحسين الإنتاجية. وهو نظام مرئي لإدارة العمل يوفر تمثيلًا واضحًا لتقدم العمل ضمن عملية الإنتاج. ويقدم هذا النظام تصويرًا مرئيًا لكل من عملية سير العمل، والمهام قيد التنفيذ. والهدف الأساسي من نظام كانبان هو تحديد أي عوائق محتملة في العملية الإنتاجية وحلها، مما يتيح لخطوط الإنتاج العمل بكفاءة وبسرعة مثالية، وبالتالي ضمان فعالية التكلفة. ويعتبر نظام كانبان والذي تبنيته شركة تويوتا في مصانعها عن المهندس تايشي أوهنو Taiichi Ohno، هو تجسيد واضح لفكر المدرسة اليابانية في استثمار الوقت والموارد إلى أقصى درجة ممكنة. (327)



شكل رقم: (10) لوحة معلومات نظام كانبان المصدر: i-5O

5.3 نظام 5S:

يُستخدم نظام 5S؛ لتنظيم مكان العمل؛ وتحسين السلامة والكفاءة المهنية، وهو أحد التطبيقات الشائعة لفكر المدرسة اليابانية في الإدارة. و5S هو نظام يستخدم لإنشاء والحفاظ على بيئة عالية الجودة في المنظمة. ويرمز الاسم إلى خمس كلمات يابانية: Seiri بمعنى التنظيم، وSeiton بمعنى الترتيب، وSeiso بمعنى النظافة، وSeiketsu بمعنى النمذجة، و Shitsuke بمعنى النظام. (367: 55)

5.4 نظم التحقق من الجودة Poka Yoke, Bakayoke & Jidoka System:

يُستخدم اليابانيون مفاهيمًا ثقافية، والتي تعد تطبيقًا لمبادئ مدرسة الإدارة اليابانية حول الجودة.؛ لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار لتحسين العمل، ولتعظيم جودة المنتجات إلى أقضي حد ممكن، والتي من أشهرها: نظام بوكا-يوكي Poka Yoke، ومعناه تفادي الأخطاء؛ وباكايوكي Bakayoke، ومعناه الفحص الآلي للجودة، وچيدوكا، Jidoka، وهو مفهوم يعني "إيقاف كل شيء" عند حدوث خطأ. وهو نظام للتحكم في الجودة في المصدر. بدلًا من استخدام المفتشين للعثور على المشاكل التي خلَّفها شخص آخر، إن تطبيق تلك النظم الثلاثة في مراقبة الجودة، تجعل العامل الياباني هو مفتش نفسه، مسؤول عن جودته. (415)

وكذلك، يمكن التماس دور وأثر المدرسة اليابانية في الواقع والممارسات الإدارية المعاصرة، من خلال بعض الممارسات الإدارية الأخرى، والتي من أهمها: (489)

5.5 تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويًا بناءً على مقاييس رسمية واضحة.
5.6 التركيز على الأداء، أكثر من العلاقات غير الرسمية.
5.7 ضرورة ملاءمة الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة.
5.8 تقليل المستويات الإدارية والحد من الرسميات.
5.9 تشجيع العمل الجماعي؛ لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
5.10 التوظيف لفترات طويلة، مع تبني نظام ترقيات بطيء.
5.11 اتخاذ القرارات بشكل جماعي، مع تحمل المسؤولية بشكل فردي.
5.12 الاهتمام برفاهية الموظفين، ورعايتهم

6. تقييم المدرسة اليابانية:

تُقدم المدرسة اليابانية Z نموذجًا فريدًا للإدارة يركز على الموظفين وتحسين العمليات. وعلى الرغم من وجود بعض التحديات في تطبيقها، إلا أن مبادئها تُقدم العديد من الفوائد للشركات التي تبحث عن تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية. وتمتاز الإدارة اليابانية بالعديد من الإيجابيات ونقاط القوة، التي يمكن ملاحظتها عند تطبيقها في الحياة الإدارية، والتي من أبرزها: (328)

6.1 *زيادة الإنتاجية*: يساهم التوظيف مدى الحياة والتدريب المستمر في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

6.2 *تحسين جودة المنتجات والخدمات*: تُركز المدرسة على تحسين العمليات بشكل مستمر، مما يُؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.

6.3 *خفض التكاليف*: تُساعد ممارسات دوائر الجودة على تقليل الهدر، وتحسين الكفاءة، وخفض التكاليف.

6.4 *تعزيز الولاء للموظفين*: تُساهم ممارسات، مثل: التوظيف مدى الحياة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعزيز شعور الموظفين بالولاء للشركة.

6.5 *تحسين صورة المنظمة*: تتميز المنظمات التي تتبنى مبادئ المدرسة اليابانية ببيئة العمل الإيجابية، وتركيزها على الموظفين، مما يُحسن صورتها العامة.

وعلى الرغم من مزاياها العديدة، تواجه المدرسة اليابانية بعض الانتقادات، والتي من أبرزها: (452: 307-309)

6.6 *صعوبة التطبيق*: قد يكون من الصعب تطبيق مبادئ المدرسة اليابانية Z في جميع أنواع بيئات الأعمال.

6.7 *البطء في اتخاذ القرارات*: قد تؤدي عملية اتخاذ القرارات الجماعية إلى بطء في اتخاذ القرارات.

6.8 *التركيز على المجموعة*: قد يُؤدي التركيز على المجموعة إلى إهمال احتياجات الأفراد.

6.9 **محدودية التنوع:** قد لا تكون ممارسات، مثل التوظيف مدى الحياة مناسبة لجميع أنواع الموظفين.

6.10 **الاختلافات الثقافية:** قد تواجه الشركات صعوبة في تطبيق ممارسات المدرسة اليابانية في الإدارة في البلدان ذات الثقافات المختلفة.

6.11 **التكلفة:** قد تتطلب ممارسات المدرسة اليابانية في الإدارة استثمارات كبيرة في التدريب والتطوير.

6.12 **المقاومة من الموظفين:** قد يقاوم بعض الموظفين التغيير في ممارسات العمل التقليدية

وختامًا، فإن المدرسة اليابانية- Theory Z، تُعد نموذجًا إداريًا فريدًا، قدم إسهامات مهمة في مجال الإدارة والفكر الإداري؛ حيث تُركز هذه المدرسة على المشاركة والعمل الجماعي، والتوظيف مدى الحياة، واتخاذ القرارات بالتوافق، وتقييم الأداء بشكل دوري، وخلق بيئة عمل إيجابية، والتركيز على الجودة، والولاء للشركة، مما يؤدي إلى استقرار المنظمة، وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

7. تطبيقات المدرسة اليابانية في الإدارة التربوية:

تقدم المدرسة اليابانية (نظرية Z) نموذجًا إداريًا مبتكرًا، يعتمد على القيم الجماعية، والاهتمام بالعنصر البشري، وتعزيز العمل الجماعي. وهذه المبادئ ليست حكرًا على القطاع الصناعي أو التجاري، بل يمكن الاستفادة منها بشكل كبير في الإدارة التربوية المدرسية؛ لتحسين جودة التعليم، وتعزيز الأداء التربوي، وخلق بيئة تعليمية مستدامة. ويمكن تطبيق مبادئ وأفكار المدرسة اليابانية في الإدارة التربوية المدرسية، حسب ما يلي:

7.1 التوظيف مدى الحياة واستقرار الكوادر التعليمية:

يُعد التوظيف مدى الحياة، في المدرسة اليابانية، أحد الأسس التي تضمن الاستقرار والولاء. يمكن تطبيق هذا المبدأ في الإدارة التربوية من خلال:

7.1.1 تعزيز الاستقرار الوظيفي للمعلمين والإداريين.

7.1.2 بناء شعور بالانتماء لدى العاملين في المدرسة، مما يُحفزهم على العطاء المستمر.

7.1.3 تقليل معدل نقل وانتداب الموظفين لضمان استمرارية البرامج التعليمية.

7.2 التدريب المستمر للكوادر التربوية:

تُركز المدرسة اليابانية على تطوير مهارات العاملين بشكل دوري. يمكن تطبيق ذلك في الإدارة المدرسية من خلال:

7.2.1 تشجيع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والفعاليات التعليمية؛ لمواكبة أحدث التطورات في المجال التربوي.

7.2.2 تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للمعلمين لتطوير مهاراتهم التربوية والتكنولوجية.

7.2.3 دعم الابتكار في أساليب التدريس ومواكبة أحدث النظريات التعليمية.

7.3 دوائر الجودة في البيئة التعليمية:

تُعتبر حلقات الجودة إحدى أبرز ممارسات المدرسة اليابانية، حيث يجتمع العاملون لحل المشكلات. وفي المدارس، يمكن:

7.3.1 فرق عمل تضم معلمين، وإداريين، وطلاب؛ لمناقشة قضايا التعليم، واقتراح حلول.

7.3.2 عقد اجتماعات دورية؛ لتحليل أداء الطلاب، وتحسين بيئة التعلم.

7.4 إشراك المعلمين والإداريين في اتخاذ القرارات:

تُعتبر القرارات الجماعية، في الإدارة اليابانية، أداة أساسية لتعزيز التوافق. يمكن للإدارة التربوية:

7.4.1 إشراك المعلمين في وضع الخطط الدراسية والمناهج التعليمية.

7.4.2 توفير منصات حوار لتبادل الأفكار وحل المشكلات.

7.4.3 تعزيز العمل الجماعي واتخاذ القرارات بالتوافق.

7.5 تنمية روح الفريق:

7.5.1 تشجيع الأنشطة التعاونية بين المعلمين من خلال مشروعات تعليمية مشتركة.

7.5.2 بناء علاقات مهنية قوية بين أعضاء الفريق الإداري والمدرسي.

7.6 دوائر الجودة في البيئة التعليمية:

تُعتبر حلقات الجودة إحدى أبرز ممارسات المدرسة اليابانية، حيث يجتمع العاملون لحل المشكلات. ويمكن الاستفادة منها في المدارس، من خلال:

7.6.1 تكوين فرق عمل تضم معلمين، وإداريين، وطلاب؛ لمناقشة قضايا التعليم، واقتراح حلول.

7.6.2 عقد اجتماعات دورية؛ لتحليل أداء الطلاب، وتحسين بيئة التعلم.

7.7 التحسين المستمر في البيئة المدرسية:

7.7.1 **تطبيق مبدأ "Kaizen" في التعليم:** يركز مبدأ "Kaizen" الياباني على التحسين المستمر، ويمكن الاستفادة منه في الحياة التربوية من خلال:

7.7.1.1 تحسين المرافق المدرسية باستمرار لجعلها أكثر ملاءمة للعملية التعليمية.

7.7.1.2 تطوير المناهج بناءً على تقييم دوري لاحتياجات الطلاب والمعلمين.

7.7.2 **استخدام نظام "5S" في تنظيم المدرسة:** يمكن تطبيق نظام "5S" الياباني في المدارس لتحسين الكفاءة:

7.7.2.1 **Seiri (التنظيم):** تنظيم الملفات الدراسية وأدوات التدريس.

7.7.2.2 **Seiton (الترتيب):** وضع الأدوات والموارد التعليمية في أماكنها المناسبة.

7.7.2.3 **Seiso (النظافة):** الحفاظ على نظافة البيئة المدرسية.

7.7.2.4 **Seiketsu (النمذجة):** وضع معايير ثابتة لتنظيم العملية التعليمية.

7.7.2.5 **Shitsuke (النظام):** تعزيز الانضباط بين الطلاب والمعلمين.

7.8 التركيز على العلاقات الإنسانية:

7.8.1 بناء بيئة مدرسية داعمة.

7.8.2 تعزيز العلاقات الإيجابية بين الطلاب والمعلمين من خلال أنشطة تعاونية.

7.8.3 توفير دعم نفسي واجتماعي للطلاب لتحقيق التوازن بين التعليم والحياة.

7.8.4 إنشاء نظام تقييم دوري للمعلمين يركز على الأداء والابتكار في التدريس.

7.8.5 تقديم حوافز وتقدير للمعلمين المتميزين لتعزيز ولائهم وتحفيزهم.

7.9 إدارة الجودة الشاملة في المدارس:

7.9.1 تطبيق ممارسات حلقات الجودة لتحسين الأداء التعليمي.

7.9.2 تشكيل مجموعات عمل لحل مشكلات الأداء الأكاديمي.

7.9.3 تعزيز مشاركة أولياء الأمور في تحسين جودة التعليم.

7.9.4 الاستفادة من أنظمة تقييم الأداء، مثل "Poka Yoke"، لضمان جودة العملية التعليمية.

7.9.5 تطوير نظم رقمية لمتابعة أداء الطلاب والمعلمين بشكل فوري.

7.10 التقييم الدوري الشامل:

7.10.1 وضع نظام تقييم شامل ودوري للمعلمين والإداريين، يعتمد على معايير واضحة، مثل: الأداء الأكاديمي، والأنشطة اللاصفية، والتفاعل مع الطلاب.

7.10.2 إشراك العاملين في عملية التقييم من خلال تقديم تغذية راجعة، مما يُساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير نقاط القوة لديهم.

تُقدم المدرسة اليابانية (نظرية Z) نموذجًا إداريًا يُركز على الإنسان كأصل أساسي للمنظمة، ويعتمد على مبادئ التوظيف المستقر، والتطوير المستمر، والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية الإيجابية. يمكن للإدارة التربوية المدرسية أن تستفيد بشكل كبير من هذه الأفكار من خلال بناء بيئة تعليمية محفزة ومستدامة، تُركز على تحقيق التميز التعليمي، وتعزيز التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي. ومن خلال تطبيق مبادئ المدرسة اليابانية، يمكن للمدارس أن تُحقق نجاحًا طويل الأمد، يُعزز من جودة التعليم، ويُسهم في تنمية المجتمع بشكل عام.

سادسًا: تعقيب على المدارس الإدارية الحديثة في الإدارة:

قدمت المدارس الإدارية الحديثة مساهمات جوهرية أثرت الممارسات الإدارية، وساهمت في تطور الفكر الإداري. فباستعراض المدارس الإدارية الحديثة الواردة بهذا الفصل، يتبين أنها تتميز بمرونة، وقدرة على التكيف مع تحديات عصرها أكبر عن ساليفها. فقد أتت هذه المدارس معتمدة على التحليلات؛ لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومشجعة على التفكير النقدي، وابتكار الحلول الإبداعية. وعلاوة على ذلك، فإن المدارس الإدارية الحديثة تولي اهتمامًا كبيرًا؛ لتطوير مهارات القيادة، والتواصل الفعّال؛ مما يساهم في بناء جيل من القادة المتميزين. ومن خلال تبني نماذج الإدارة التي قدمتها نظرياتها، تسعى هذه المدارس إلى تحقيق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. ولعل القسم المشترك الذي أجمعت عليه تلك المدارس هو أهمية الموارد البشرية في عمل المنظمات، حيث تُعتبر الاهتمام بالموظفين، وتطوير مهاراتهم، ورعايتهم أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي منظمة.

إن المدارس الإدارية الحديثة تمثل ركيزة أساسية في بناء المنظمات الناجحة والمستدامة، حيث تجمع بين الابتكار، والتكنولوجيا، والقيادة الإيجابية؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وبالنظر إلى ما حققته المدارس الإدارية الحديثة، مقارنة بالمدارس الكلاسيكية، ومدارس الفكر الإداري السلوكي، نجدها قد تميزت على سابقيها، بمجموعة من الخصائص، والسمات، لعل من أبرزها: (43 :404)

1. التأكيد على دور الإستراتيجية:

تعتقد المدارس الإدارية الحديثة أن الوظيفة الأساسية لقائد المنظمة هي تشكيل وإدارة أفراد المنظمة بقيم مشتركة، مع التركيز على الروح الإبداعية للأفراد، والتركيز بشكل خاص على الدور الاستراتيجي للتطوير التنظيمي.

2. التأكيد على الدور الموجه نحو الهدف:

تؤمن المدارس الإدارية الحديثة بأن الأشخاص في المنظمات، يجب أن يكون لديهم دور في بناء الأهداف التنظيمية، ويجب عليهم مواجهة تطور المنظمة، مع الإيمان الكامل بأنه يمكنهم الاعتماد على المنظمة؛ لتحقيق نجاحهم الشخصي.

3. التركيز على الأنشطة البشرية:

لا تعتبر المدارس الإدارية الحديثة الهيكل العام للمنظمة هو الهدف الرئيسي للبحث التنظيمي، ولكن أنشطة وسلوكيات الأشخاص في المنظمة هما الهدف الرئيسي لعمل تلك النظريات.

4. التأكيد على أهمية اتخاذ القرار:

تؤكد المدارس الإدارية الحديثة على دراسة اتخاذ القرارات التنظيمية، التي تحدد اتجاه تطوير المنظمات، وتعتبرها من ضمن الأولويات الرئيسية لدراسة عمل تلك المنظمات.

5. **التركيز على تبادل المعلومات:**

تركز المدارس الإدارية الحديثة على تبادل المعلومات بين المنظمات، وبين قادة وأعضاء المنظمة؛ لتنسيق الإجراءات التنظيمية، وتدعيم علاقات العمل والسلوك المتبادل، وتحقيق تنمية المشتركة.

6. **أهمية التفاعل مع البيئة:**

تسلط المدارس الإدارية الحديثة الضوء على التفاعل المعقد بين التنظيم والبيئة، وتسعى جاهدة لاستكشاف ديناميكيات التغيير التنظيمي، مما يؤدي إلى فهم أعمق للعلاقة بين المنظمة والبيئة.

إن فهم هذه المدارس الإدارية المختلفة يمنح المديرين والقادة مجموعة أدوات متنوعة، لإدارة منظماتهم بنجاح. وفي عالم الأعمال الديناميكي اليوم، يجب على المديرين والقادة أن يكونوا على دراية بهذه النظريات، وأن يكونوا مستعدين للتكيف مع التغيير. إن القائد الفعال هو الذي يمكنه فهم تعقيدات المنظمات، والاعتراف بقيمة رأس المال البشري، وإدارة المنظمة كنظام متكامل. ومن خلال دمج الدروس المستفادة من المدارس الإدارية الحديثة، يمكن للقادة بناء منظمات قوية وقادرة على التكيف، ومواجهة التحديات المستقبلية. ومع ذلك، من المهم أن نتذكر أن كل منظمة فريدة من نوعها، وأن النهج الأكثر فعالية هو غالبًا مزيج من هذه النظريات، مصمم خصيصًا ليلائم احتياجات المنظمة وثقافتها.

سابعًا: فوائد المدارس الإدارية الحديثة في الإدارة التربوية:

يشهد مجال الإدارة التربوية تطورًا مستمرًا مواكبةً للتطورات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة. وتؤدي المدارس الإدارية الحديثة دورًا هامًا في هذا التطور؛ حيث تُقدم إطارًا علميًا ومنهجيًا؛ لمعالجة التحديات، وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية. وبالوقوف على نظريات الإدارية الحديثة، التي تم تناولها في هذا الفصل، يمكن بيان فائدة كل من المدارس الإدارية الحديثة للإدارة التربوية، حسب ما يلي:

1. **المدرسة التجريبية:**

يمكن الاستفادة من فكر وفلسفة المدرسة التجريبية في أعمال، وممارسات الإدارة التربوية، حسب ما يلي:

1.1 المرونة والتجريب:

1.1.1 تشجيع المديرين والمشرفين على التجريب، والابتكار في طرق الإدارة والقيادة المدرسية.

1.1.2 إتاحة الفرصة لطرح أفكار جديدة، وتنفيذها بشكل تجريبي.

1.1.3 تقبل الأخطاء والفشل؛ كفرص للتعلم والتحسين المستمر.

1.2 التركيز على البيانات والأدلة:

1.2.1 جمع البيانات والإحصاءات، حول الممارسات الإدارية الحالية.

1.2.2 تحليل البيانات؛ للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري.

1.2.3 اتخاذ القرارات الإدارية؛ بناءً على الأدلة والحقائق المستمدة من البيانات.

1.3 التعاون والشراكات:

1.3.1 تشجيع التعاون بين المدارس، ونظيراتها، وبين المدارس، والإدارات التعليمية.

1.3.2 إنشاء فرق عمل؛ لحل المشكلات الإدارية بطريقة تجريبية.

1.3.3 إشراك المعلمين والمجتمع المحلي في عملية التطوير الإداري.

1.4 التدريب والتنمية المهنية:

1.4.1 تزويد المديرين والمشرفين بالتدريب اللازم على الممارسات التجريبية.

1.4.2 تحفيز التعلم المستمر، والتطوير الذاتي للقادة التربويين.

1.4.3 تبادل الخبرات، والممارسات الناجحة بين المدارس والإدارات.

1.5 التقييم والتحسين المستمر:

1.5.1 وضع آليات؛ لقياس أثر التجارب الإدارية على أداء المدرسة، والنتائج التعليمية.

1.5.2 استخدام نتائج التقييم؛ لتعديل الممارسات الإدارية، والسياسات المدرسية.

1.5.3 تعزيز ثقافة التحسين المستمر في الإدارة التربوية والمدرسية.

2. المدرسة الكمية:

تقدم المدرسة الكمية أساليبًا، وأدواتٍ رياضية وإحصائية؛ لدعم عمليات اتخاذ القرار في المنظمات، وفي مجال الإدارة التربوية، يمكن الاستفادة من هذه المفاهيم من خلال:

2.1 تحليل البيانات والإحصاءات:

2.1.1 جمع البيانات، والإحصاءات التفصيلية عن أداء المؤسسات التربوية، وعمليات الإدارة.

2.1.2 استخدام أساليب التحليل الكمي، مثل: الإحصاء، والنماذج الرياضية؛ لتحليل البيانات.

2.1.3 الاستفادة من البيانات في التشخيص الدقيق للمشكلات، والفرص، والتهديدات.

2.2 صنع القرارات المبنية على الأدلة:

2.2.1 استخدام التحليلات الكمية؛ لاتخاذ قرارات إدارية موضوعية.

2.2.2 الاعتماد على المؤشرات الكمية في تحديد الأهداف، والخطط الإدارية.

2.2.3 تقييم البدائل المتاحة كميًا؛ باستخدام معايير قياسية، موضوعية.

2.3 التخطيط والرقابة المنهجية:

2.3.1 وضع خطط إدارية تفصيلية، مدعومة بالحسابات الكمية.

2.3.2 تطوير نظم رقابة وتقييم، قائمة على المؤشرات والمقاييس الكمية.

2.3.3 استخدام تقنيات كمية: كالنماذج الإحصائية، والبرمجة الخطية في التخطيط.

2.4 التحسين المستمر والكفاءة التشغيلية:

2.4.1 استخدام التحليلات الكمية؛ لتحديد فرص التحسين، والكفاءة التشغيلية.

2.4.2 توظيف نتائج التحليلات الكمية؛ لتحسين العمليات الإدارية.

2.4.3 قياس وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل دوري.

2.5 التطوير المهني والرقمنة:

2.5.1 تدريب القادة التربويين على مهارات التحليل الكمي والبيانات.

2.5.2 الاستفادة من التقنيات الرقمية في جمع البيانات، وتحليلها.

2.5.3 تبني تقنيات متقدمة كالذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الإدارية.

إن تطبيق هذه الأساليب الكمية بشكل متكامل، سيساعد في تحسين فعالية الإدارة التربوية والمدرسية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، ومدروسة وفق بيانات، ومعايير موضوعيه.

3. مدرسة النظم:

ترى مدرسة النظم إلى المنظمة ككلٍ متكاملٍ، بدلًا من أجزاء منفصلة، وتؤكد على التفاعلات والترابطات بين مختلف الأنظمة، والعناصر. وفي مجال الإدارة التربوية، يمكن تطبيق هذه المفاهيم، والاستفادة منها، من خلال:

3.1 النظرة الشمولية والمتكاملة:

3.1.1 النظرة الكلية إلى المدرسة، كنظامٍ متكاملٍ من العناصر المترابطة والمتفاعلة.

3.1.2 فهم العلاقات، والتداخلات بين المكونات المختلفة للنظام التعليمي.

3.1.3 التعامل مع التحديات، والقضايا الإدارية؛ بمنظور شامل وكلي.

3.2 التحليل والتصميم النظمي:

3.2.1 تحليل النظام المدرسي، وتحديد مكوناته الرئيسية.

3.2.2 دراسة الأنماط والعلاقات بين مختلف الأنظمة الفرعية.

3.2.3 تصميم الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية؛ بطريقة نظامية.

3.3 التفكير الاستراتيجي والقرارات الشمولية:

3.3.1 وضع استراتيجيات إدارية، تراعي الترابط بين مكونات النظام.

3.3.2 اتخاذ القرارات، بناءً على الرؤية الكلية للنظام التعليمي.

3.3.3 تقييم البدائل، والخيارات الإدارية في إطار النظام ككل.

3.4 الديناميت والتكيف المستمر:

3.4.1 مراقبة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية للنظام.

3.4.2 تعديل الأنظمة الفرعية، والعمليات الإدارية بناءً على التغذية الراجعة.

3.4.3 تبني ثقافة التحسين المستمر، والتكيف مع المتغيرات.

3.5 التنسيق والتكامل بين الأنظمة الفرعية:

3.5.1 تعزيز التنسيق، والترابط بين مختلف الأنظمة الفرعية.

3.5.2 وضع آليات للتكامل، والتشارك في المعلومات والموارد.

3.5.3 معالجة التعارضات، والتناقضات بين الأنظمة الفرعية.

إن تطبيق هذا المنهج النظمي في الإدارة التربوية والمدرسية، سيساعد على تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في مجال التعليم.

4. مدرسة الاحتمالات والطوارئ:

يمكن إفادة الإدارة التربوية من فكر، وإسهامات مدرسة الاحتمالات والطوارئ، وفق بعض الآليات، لعل من أهمها:

4.1 التركيز على السياق والموقف:

4.1.1 دراسة وتحليل السياقات، والمواقف المحيطة بالقرارات الإدارية.

4.1.2 فهم العوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة على اتخاذ القرارات.

4.1.3 مراعاة الخصوصية، والاختلافات في المواقف والسياقات التربوية المختلفة.

4.2 المرونة في الأساليب والنماذج الإدارية:

4.2.1 تبني نماذج قيادية وإدارية متنوعة، وليس نموذجًا واحدًا جامدًا.

4.2.2 استخدام الأساليب الإدارية المناسبة للموقف، والسياق المحدد.

4.2.3 التكيف والتعديل في الممارسات الإدارية؛ بما يتناسب مع التغيرات.

4.3 التركيز على السلوكيات والتفاعلات الإنسانية:

4.3.1 إيلاء اهتمام كبير للجوانب السلوكية، والعلاقات الإنسانية.

4.3.2 تنمية مهارات التعامل، والتواصل الفعال مع أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المدرسي.

4.3.3 مراعاة الاختلافات الفردية، والجماعية في السلوكيات والاحتياجات.

4.4 اتخاذ القرارات المناسبة للموقف:

4.4.1 تحليل، وإدراك العوامل المؤثرة في كل موقف على حدة.

4.4.2 اتخاذ القرارات المرنة، والملائمة للسياقات والاحتياجات المتغيرة.

4.4.3 إشراك المعنيين، والأطراف ذات العلاقة في عملية صنع القرارات.

4.5 التحسين المستمر والتعلم من التجارب:

4.5.1 متابعة، وتقييم تنفيذ القرارات، وتأثيراتها في المواقف المختلفة.

4.5.2 استخلاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

4.5.3 تعزيز ثقافة المراجعة، والتحسين المستمر في الممارسات الإدارية.

4.6 التخطيط للمخاطر والطوارئ:

4.6.1 تحديد المخاطر والأزمات المحتملة في البيئة التربوية.

4.6.2 وضع خطط طوارئ؛ للتعامل مع الحالات الطارئة، والأزمات المتوقعة.

4.6.3 تحليل السيناريوهات المختلفة، واحتمالات حدوثها.

4.7 بناء القدرة على المرونة والتكيف:

4.7.1 تنمية مهارات التكيف والمرونة لدى القيادات التربوية والعاملين.

4.7.2 تشجيع التفكير الابتكاري، والتخطيط المرن؛ لمواجهة الطوارئ.

4.7.3 تطوير آليات للاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات والأزمات

يساعد تطبيق مدرسة الاحتمالات والطوارئ في الإدارة التربوية والمدرسية على تعزيز مرونة القرارات الإدارية، وملاءمتها للسياقات والمواقف المتنوعة؛ مما يحسن من فعالية الإدارة، وتحقيق الأهداف التربوية.

.5 المدرسة اليابانية:

تعمل المدرسة اليابانية في الإدارة على الحرص الدائم على تجويد العمل وتحسينه، إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه، عبر تشجيع العمل الجماعي، ومراعاة الجوانب الإنسانية، والمهنية للعاملين. ويمكن الاستفادة من فلسفة وفكر المدرسة اليابانية، وتطبيقها في الإدارة التربوية، وفق المقترحات التالية:

5.1 التركيز على استدامة الجهود:

5.1.1 تشجيع ثقافة العمل الجاد، والالتزام المستمر بمعايير الجودة.

5.1.2 تبني مبدأ "الكايزن" للتحسين المستمر في الممارسات الإدارية.

5.1.3 تعزيز مشاركة كافة أعضاء العملية التعليمية في عمليات التطوير، والتحسين.

5.2 العمل الجماعي والتعاون:

5.2.1 تشجيع روح الفريق، والعمل الجماعي بين الإداريين والمعلمين.

5.2.2 تعزيز التشارك في المسؤوليات والمهام بين أعضاء المجتمع المدرسي.

5.2.3 تبني أساليب قيادية تشاركية، وتشجيع المبادرات الجماعية.

5.3 التركيز على التدريب والتنمية المهنية:

5.3.1 الاهتمام بتطوير، وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر.

5.3.2 بناء برامج تدريبية متنوعة، تركز على المهارات الفنية والإدارية.

5.3.3 توفير فرص للتعلم والنمو المهني، لكافة المعنيين بالعملية التعليمية.

5.4 الاهتمام بالجودة والتحسين المستمر:

5.4.1 تبني ثقافة الجودة، والتركيز على تلبية احتياجات المستفيدين.

5.4.2 استخدام أساليب ضبط الجودة، وحل المشكلات بشكل منهجي.

5.4.3 تشجيع المبادرات الإبداعية والابتكارية؛ لتحسين الأداء.

5.5 التخطيط طويل الأجل والرؤية المستقبلية:

5.5.1 وضع خطط استراتيجية طويلة المدى للتطوير التربوي والمدرسي.

5.5.2 الربط بين الأهداف الإدارية، والأهداف التربوية والمدرسية.

5.5.3 تعزيز الرؤية المستقبلية، والتخطيط طويل الأجل في الإدارة.

5.6 التركيز على الموظفين وتنمية الموارد البشرية:

5.6.1 إيجاد بيئة عمل داعمة تشجع على التفاعل والتعاون.

5.6.2 تقديم برامج إرشادية، وعلاجية- حال الضرورة، لأضاء المجتمع المدرسي.

5.6.3 الاهتمام برفاهية العاملين، والتوازن بين مقتضيات العمل، واحتياجات الحياة الشخصية.

5.7 التشارك في صنع القرار والمسؤوليات:

5.7.1 إشراك الموظفين في عملية صنع القرار الإداري والتخطيطي.

5.7.2 توزيع المسؤوليات، والسلطات؛ بشكل واضح ومرن.

5.7.3 تشجيع المبادرات، والأفكار الابتكارية من جميع العاملين.

5.8 التركيز على التنسيق والتكامل التنظيمي:

5.8.1 تعزيز التنسيق والتكامل بين الإدارات، والوحدات المدرسية.

5.8.2 تشجيع العمل الجماعي، والروح الإيجابية في المؤسسة التعليمية.

5.8.3 تبني أساليب قيادية تشاركية، وداعمة للعاملين بالميدان التربوي.

5.9 الاهتمام بالجودة والتحسين المستمر:

5.9.1 وضع معايير واضحة للجودة، والأداء في الإدارة التربوية.

5.9.2 تبني ممارسات منهجية؛ لمراقبة الجودة، وحل المشكلات.

5.9.3 تشجيع المبادرات والابتكارات؛ لتحسين الممارسات الإدارية.

5.10 تركيز على الثقة والالتزام طويل الأجل:

5.10.1 بناء علاقات ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين.

5.10.2 تعزيز الالتزام الطويل الأجل للموظفين نحو المدرسة، والعمل التربوي.

5.10.3 توفير فرص عادلة للترقيات، والتطور الوظيفي للعاملين.

إن تطبيق المدرسة اليابانية في الإدارة التربوية والمدرسية، يساعد على تعزيز ثقافة الجودة، والتحسين المستمر للأداء، وتنمية الموارد البشرية، وتشجيع العمل الجماعي، وتعزيز المشاركة والتكامل التنظيمي، والتخطيط طويل الأجل، مما ينعكس إيجابيًا على فعالية الإدارة التربوية والمدرسية.

6. الفوائد المشتركة:

وبالنظر لتلك المدارس الخمسة مجتمعة، يتبين العديد من الفوائد المشتركة لتلك المدارس الإدارية الحديثة، والتي يمكن أن تقدمها للإدارة التربوية، لعل من أهمها:

6.1 تحسين عملية التخطيط التربوي:

توفر النظريات الإدارية الحديثة إطارًا منهجيًا؛ لوضع خطط تربوية شاملة، وفعالة، تأخذ بعين الاعتبار احتياجات جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، مثل: الطلاب، والمعلمين، والإدارة، والمجتمع.

6.2 تعزيز عملية اتخاذ القرار:

تُساعد النظريات الإدارية الحديثة القادة، والمديرين التربويين على اتخاذ قرارات سليمة وفعالة، وذلك من خلال توفير أدوات تحليلية؛ تُساعد على تقييم البدائل المختلفة، واختيار أفضلها.

6.3 تحسين كفاءة الإدارة التربوية:

تُقدم النظريات الإدارية الحديثة أساليبًا وطرقًا؛ لتحسين كفاءة الإدارة التربوية، مثل: تفويض المهام، وتحديد المسؤوليات، وتقييم الأداء.

6.4 خلق بيئة تعليمية إيجابية:

تُساعد النظريات الإدارية الحديثة على خلق بيئة تعليمية إيجابية وتحفيزية للطلاب، وذلك من خلال التركيز على احتياجاتهم، وتوفير فرص التعلم الفعال.

6.5 تطوير مهارات القادة والمديرين التربويين:

تُساهم النظريات الإدارية الحديثة في تطوير مهارات القادة والمديرين التربويين، مثل: مهارات التواصل، ومهارات حل المشكلات، ومهارات القيادة.

في ظل التحديات والتطورات المتسارعة التي تواجه المؤسسات التربوية والمدارس، باتت الحاجة ملحة؛ لتطبيق مفاهيم وممارسات النظريات الإدارية الحديثة. فهذه النظريات تقدم مداخل متطورة تساعد على تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير ممارسات الإدارة التربوية. ومن خلال استيعاب واستيعاب هذه المفاهيم وتكييفها مع السياق التربوي، ستتمكن المؤسسات التربوية من تحسين جودة العملية التعليمية، وتعزيز ميزتها التنافسية على المدى الطويل.

الفصل السابع

أنماط الإدارة التربوية وكفاياتها المهنية

- تمهيد
- المحور الأول: أنماط الإدارة التربوية
- المحور الثاني: كفايات الإدارة التربوية
- المحور الثالث: الميادين الإجرائية للإدارة التربوية

الفصل السابع:

أنماط الإدارة التربوية المدرسية وكفاياتها المهنية

تمهيد:

تعد الإدارة التربوية المدرسية الفعالة حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة تعليمية، حيث تؤدي دورًا محوريًا في خلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة. وتتجاوز الإدارة التربوية المدرسية مجرد إدارة العمليات اليومية، بل تتضمن أيضًا قيادة مجتمع المدرسة نحو تحقيق رؤية وأهداف مشتركة. ويتميز المديرون الأكفاء بمجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنهم من إحداث تأثير إيجابي على الطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع ككل. وتتطلب الإدارة التربوية المدرسية الفعالة مجموعة واسعة من الكفايات المهنية التي تتجاوز المعرفة الأكاديمية؛ لتمكنهم من تحقيق المتطلبات القيادية، والتكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجه نظم التعليم الحديث.

وتعتبر الإدارة التربوية دعامة رئيسة في تطوير وتحسين مخرجات العملية التعليمية، وعنصرًا حيويًا هامًا في تحقيق الأهداف التعليمية، والسياسات التربوية. إن الإدارة التربوية المتميزة عليها قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية؛ بما يتلاءم وحاجات المجتمع، ووفق الأهداف التي رسمتها الدولة. وتلك الإدارة قادرة على تذليل المعوقات التي قد تواجه العملية التعليمية، وقادرة على التكيف، واحتواء التغيرات المتلاحقة في المجالات المعرفة والتقنية، والتي تعتبر سمة هذا العصر الحديث. فعلى الإدارة التربوية الالتزام بالمعايير، والقواعد الفنية، والمهنية، والأخلاقية لمسئوليتها؛ ملمة بتفاصيلها، حيث يفرض عليها مركزها الإداري في المدرسة، الالتزام بالقوانين، والمعايير المهنية. وتقع منزلة الإدارة التربوية المدرسية في المؤسسة التعليمية على رأس الهرم، وهي بمنزلتها هذه، لابد أن تكون قدوة حسنة في أعمالها، وممارساتها لجميع أعضاء المجتمع المدرسي. (135: 5)

ولبيان المهارات والقدرات الإدارية المطلوبة لرجال الإدارة التربوية، يتناول هذا الفصل، بمزيد من التفصيل، أنماط الإدارة التربوية المدرسية المختلفة، والكفايات المهنية المرتبطة بها، وكيف يمكن لمديري المؤسسات التربوية تطوير مهاراتهم لمواجهة؛ التحديات المعقدة في عالم التعليم، دائم التغير.

المحور الأول: أنماط الإدارة التربوية

يُعدّ اختيار نمط الإدارة التربوية المدرسية المناسب من أهمّ مسؤوليات القيادة التربوية، ويجب أن يعتمد على احتياجات المؤسسة التربوية، وظروفها، وخصائص طلابها ومعلميها، كما يجب أن يتمّ التركيز على تنمية الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس ومعلميها؛ لضمان فاعلية العملية التعليمية، وتحقيق أفضل النتائج للطلاب. وتمارس الإدارة التربوية المدرسية مهامها ومسئوليتها، وفق بضعة أشكال، أو أنماط إدارية تعتمد بشكل كبير على مهارات، وقدرات، وشخصية رجل الإدارة. ويقصد بالنمط الإداري، ذلك السلوك المتكرر، أو الشائع، أو الطريقة الغالبة، التي يلجأ إليها الشخص القيادي بالمدرسة، عند مواجهة ما يطرأ من مواقف مختلفة في الحياة الإدارية. (232: 22).

وتختلف الأنماط الإدارية المتبعة في الإدارة؛ وفقًا لعدة محددات، من أهمها: (137: 25)

1. **شخصية الإداري:** ويقصد بها مؤهلات الإداري، وفلسفته، وخبراته المهنية، وسماته الشخصية.
2. **طبيعة المرؤوسين:** وتختص بسمات المرؤوسين الشخصية، وخبراتهم العملية، ومؤهلاتهم الأكاديمية، وسلوكياتهم، واحتياجاتهم، إذ تتفاعل تلك المكونات جميعها، في تحديد النمط الإداري الذي يغلب على ممارسات الإدارة.

3. **حجم المنظمة:** يؤثر حجم المدرسة على اختيار أساليب، وأنماط إدارية، تتدرج من البساطة إلى التعقيد، والتركيب؛ حسب حجم المدرسة.
4. **سياسة الدولة:** إن المؤسسات التعليمية- كمنظمة من منظمات الدولة، تتطبع بالنمط السياسي السائد فيها؛ ففي الأنظمة الشمولية، تأخذ الإدارة التربوية المدرسية النمط الأوتوقراطي الصارم. وعلى النقيض من ذلك، يغلب النمط الديموقراطي على الإدارات المدرسية في الأنظمة الرأسمالية.

وتميل أبيات علوم الإدارة إلى تقسيم الأنماط الإدارية إلى ثلاثة أشكال رئيسية، وهم: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديموقراطي، والنمط الحر.

أولًا: النمط الأوتوقراطي Autocratic Administration

يعد النمط الأوتوقراطي، وأحياناً يسمى: النمط البيروقراطي، أو النمط الديكتاتوري، أو النمط الاستبدادي، أو النمط الفردي، أو النمط التسلطي من أكثر الأنواع التقليدية شيوعًا في الإدارة. ويشير إلى نهج القيادة الذي يمتلك فيه القائد سلطة مطلقة، دون مشاركة أو مشاورة من الآخرين. ويتميز هذا النمط باتخاذ القرارات بشكل فردي، دون الرجوع إلى الفريق أو العمل بالتعاون مع الآخرين. ويمكن أن يكون هذا النمط الإداري فعالًا في بعض الحالات، خصوصًا عندما يكون هناك حاجة ماسة لاتخاذ قرارات سريعة وحاسمة. ومع ذلك، قد يؤدي هذا النمط إلى انعدام المشاركة، والمساهمة من الفريق، مما قد يؤثر سلبًا على الروح المعنوية، والإنتاجية.

ويتصف المدير في النمط البيروقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة؛ فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبًا في العمل. فالمدير، هنا، لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائمًا لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد المدير في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط، دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك. (220: 24)

وتعتبر الإدارة الأوتوقراطية أن ما لديها من سلطات إدارية، مفوضًا إليها من سلطات أعلى منها في المستوى الإداري الهرمي، وأنها وحدها هي التي منحت لها تلك المسؤولية الضمنية، وأوكلت إليها تلك السلطات دون غيرها. وتطبيقًا لهذا النمط على الإدارة التربوية المدرسية، يضع مدير المدرسة- المتبني لهذا النمط، في ذهنه صورة محددة لمدرسته، معتقدًا أن المعلمين كسالى، وأنه هو صاحب السلطة وعليهم الطاعة وتنفيذ ما يصدر من قرارات، دون مشاركة، أو مناقشة. ويؤمن أصحاب هذا النمط بأن الحزم، وتطبيق القوانين نصًا، هما الوسائل الفعالة في إدارة المدرسة (168: 46)

1. خصائص الإدارة الأوتوقراطية:

وتتسم الإدارة الأوتوقراطية بفرض رجل الإدارة لسيطرته الكاملة على جميع جوانب العمل، بدءًا من تحديد الأهداف وتعيين المهام، وصولًا إلى تقييم الأداء، ومكافأة الموظفين أو معاقبتهم. ويمكن تحديد أهم خصائص الإدارة الأوتوقراطية، حسب ما يلي: (232: 29)

1.1 مركزية إصدار القرارات؛ دون مشورة، أو مشاركة أطراف الإدارة الأخرى.
1.2 الاتصالات الإدارية تنازلية؛ تنبع من قمة الهرم الإداري، نزولًا لأدناه.
1.3 الدافعية للعمل تأتي عبر التهديد والخوف من العقاب.
1.4 ضعف العلاقات الإنسانية، واعتمادها على الطابع الرسمي فقط.
1.5 تركيز السلطة في يد المدير وحده، دون تفويض لغيره. (6: 67)
1.6 الرقابة الدائمة، والحرص على طاعة مرؤوسيه له دون نقاش.

1.7 استخدام سلطاته للضغط على مرؤوسيه، وإجبارهم على إنجاز العمل.

1.8 التكبر والتعالي في التعامل، وسطحية وجفاف العلاقات مع إدارته.(169 : 45)

1.9 عزلة الإدارة عن باقي مكونات المنظمة.

1.10 اتخاذ الاجتماعات وسيلة لإصدار القرارات، والتباهي بالذات، وتوجيه الأوامر دون مراجعة. (197: 61)

1.11 التفرقة في المعاملة بين العاملين، والتطلع إلى الولاء الشخصي من العاملين. (27: 141)

1.12 عدم الاكتراث بشخصية العاملين، وعرقلة نموهم وإبداعهم وروح التعاون بينهم.

إن الإدارة التربوية التي تتبنى هذا النمط الإداري، من الطبيعي أن تؤدي بالحياة المدرسية إلى مناخ سلبي، تتدنى فيه الروح المعنوية، وتنخفض فيه الدافعية، ويسود المدرسة جوًا من التنافر بين الإدارة والعاملين، وعدم الرضا، مع إحساس العاملين بعدم الأهمية، وتهميش دورهم في الإدارة. فضلًا عن ذلك، فإن تركيز السلطات والصلاحيات في يد المدير وحده، يؤدي إلى التسيب، وانفلات الأمور، وتعطل العمل في حال غيابه، أو عجزه عن إدارة المدرسة لأي سبب كان. ورغم مساوئ هذا النمط وسلبياته، إلا إنه قد يلجأ إليه في حال ما كان العاملين غير ملتزمين بالأنظمة والقوانين، ويحتاجون إلى إدارة صارمة، ولو لفترة محددة؛ لضمان استقرار العمل، والسعي لتحقيق الأهداف. (137: 22)

واستنادًا لما تم طرحه، فإن النمط الإداري الأوتوقراطي يعتبر من الأنماط الإدارية التي يرفضها الفكر الإداري المعاصر؛ لأنه يطمس شخصية العاملين، ويعرقل نموهم، ويقود للقلق والاضطراب في نفوس العاملين، وتقل في هذا المناخ البيروقراطي روح الابتكار والمشاركة، وتحمل المسئولية، وتطوير المواهب. وهذا جميعه يتعارض مع روح وفلسفة التربية الحديثة. (181: 24-25)

2. تقييم نمط الإدارة الأوتوقراطية:

على الرغم مما تبدو عليه الإدارة الأوتوقراطية في ظاهرها؛ من أوجه قصور إدارية، إلا أن لها بعض الجوانب الإيجابية التي تهم بها في الحياة التنظيمية. ويرى المؤلف أن أبرز مزاياها، يمكن إيضاحها حسب ما يلي: (414)

2.1 *سرعة اتخاذ القرارات:* يُتيح تركيز السلطة بيد القائد الأوتوقراطي إمكانية اتخاذ القرارات بسرعةٍ وكفاءةٍ، خاصةً في المواقف الحرجة أو عندما يكون الوقت ذا أهميةٍ قصوى.

2.2 *وضوح تسلسل القيادة:* لا يوجد أي غموضٍ أو لبسٍ في تحديد من هو المسؤول وما هي توقعاته، مما يُساعد على خلق بيئة عملٍ منظمةٍ ومُحكمة.

2.3 *تحسين الكفاءة:* في بعض الحالات، قد يُساهم نمط الإدارة الأوتوقراطية في تحسين كفاءة العمل، وذلك من خلال تبسيط العمليات والقضاء على البيروقراطية.

وفي حين أن القيادة الأوتوقراطية يمكن أن تكون مفيدة في سياقات معينة، إلا أن لها أيضًا جوانبها السلبية. ويمكن أن يؤدي إساءة استخدام القيادة الأوتوقراطية إلى تصورات بالتحكم أو الإملاء، وقد لا يكون هذا النمط مناسبًا لجميع المجموعات أو البيئات، لذلك فإن أبرز سلبيات الإدارة الأوتوقراطية، تكمن في: (414)

2.4 *انخفاض الروح المعنوية:* قد يُعاني الموظفون الذين لا يُشاركون في عملية صنع القرار، أو الذين يشعرون بالرقابة المُفرطة من انخفاضٍ في الروح المعنوية، مما يُؤثر سلبًا على إنتاجيتهم، ودافعهم للعمل.

2.5 *ضعف الابتكار:* قد يُقاوم القائد الأوتوقراطي الأفكار أو الاقتراحات الجديدة من قبل موظفيه، مما يُعيق عملية الابتكار والإبداع داخل المنظمة.

2.6 **ضعف حل المشكلات:** قد يُفوّت القائد الأوتوقراطي معلوماتٍ ووجهات نظرٍ قيّمة من خلال تجاهل آراء موظفيه، مما يُؤدي إلى ضعف قدرته على حل المشكلات بشكلٍ فعّال.

2.7 **الإرهاق:** قد يُعاني القائد الأوتوقراطي من الإرهاق والتعب؛ نتيجةً لتحمله عبء اتخاذ جميع القرارات بمفرده.

وعليه، فإن نمط الإدارة الأوتوقراطي هو نمط قيادي يتسم بالانفراد في اتخاذ القرارات، وحصر السلطة بشكل كامل في يد مدير المنظمة، دون مشاركة الموظفين في هذه العمليات. ويتسم هذا النمط بالتحكم الكامل، والقوة الواضحة لرجل الإدارة في اتخاذ القرارات وتوجيه العمليات والموظفين. وهذا النمط رغم تخلي غالبية نظم الإدارة الحديثة عنه، وعن فلسفته ومبادئه الإدارية، إلا أنه ما زل له العديد من المزايا، وأوجه القصور، وتعتمد فعاليته على السياق الثقافي، والمؤسسي والمجتمعي، الذي يتم تطبيقه فيه.

ثانيًا: النمط الفوضوي Laissez- Fair Administration

النمط الفوضوي، ويسمي أحيانًا: بالنمط التراسلي، أو النمط السائب، أو النمط المتساهل، أو النمط غير الموجه، أو النمط المطلق، أو النمط الحر. يعد هذا النمط من أسواء الأنماط الإدارية؛ حيث لا تراعي فيه مصلحة العمل بالشكل الكافي، مع وجود قصور واضح في أداء المدرسة ككل. ويؤدي هذا النمط إلى الفوضى، وضعف وضوح الأهداف أو آليات العمل، والتخبط المستمر بين المرؤوسين، مع قلة الحماس والتهرب من العمل، والتسيب الإداري. وتنتج تلك المساوئ والسلبيات؛ لعدم وجود محاسبة أو رقابة، تأخذ على أيدي العاملين. (232: 32)

والنمط الفوضوي يغاير النمط الديمقراطي؛ حيث لا توجد إدارة حقيقية لضبط العمل والإنجاز؛ نظرًا لفوضوية وسلبية الإدارة، وتخليها عن مسئولية اتخاذ القرارات، فضلًا على تساهلها مع الجميع، وترك الحرية لهم في فعل ما يشاؤون وبالكيفية التي يرونها. والإدارة- في هذا النمط، لا تقدم أداءً فعالًا يقتدي به العاملين في إدارتها، وإنما يقتصر دورها على أن تصبح مجرد مستشارًا للعاملين معها. (6: 69)

ومع هذا، فإن هذا النمط الإداري يتميز بالشخصية المتواضعة، والثرية بالمعلومات المتعلقة بمهنته، والاجتماعية مع كل أفراد المدرسة، مما قد يصل بالمدير- في هذا النمط، إلى إخفاء وجهة نظره عن الآخرين؛ كي لا يقيد حريتهم، أو يفرض عليهم سلوكًا محددًا. ومثل هذا السلوك، يكون له أثرًا سلبيًا، غير مرغوب فيه؛ يتمثل في انعدام السيطرة على الفريق، وسيادة الفوضى. (168: 47)

1. خصائص الإدارة الفوضوية:

تتسم الإدارة في النمط الفوضوي بعدة خصائص، لعل من أهمها: (169: 46-47)

1.1 التسيب والتهاون في محاسبة المقصرين.

1.2 قلة القيود والضوابط الإدارية، والمغالاة في الحرية.

1.3 ضعف تطبيق عناصر الإدارة العلمية المعاصرة، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

1.4 ضعف التنمية المهنية للعاملين، وتدني مهاراتهم الفنية.

1.5 الارتجالية في الاجتماعات، وكثرة النقاش دون الوصول لنتائج.

1.6 ضعف عام، وقصور واضح في أداء المدرسة. (232: 32)

1.7 انعدام الدافعية للعمل، وقلة الحماس، والتهرب من المسئولية.

1.8 تواضع الإدارة على المستوى الشخصي، مع عدم الاقتناع بها على المستوى المهني. (137: 24)

1.9 ضعف تحقيق الأهداف التربوية، وقلة الإنتاج. (197: 62)

1.10 تشتت الجهود التربوية، وتفكك وعدم تعاون العاملين في المدرسة.

1.11 ضعف القيادة التربوية، وظهور التكتلات والتحزبات داخل المدرسة.

1.12 المنافع الشخصية هي الحاكمة للعلاقة بين مكونات الإدارة التربوية المدرسية.

2. تقييم نمط الإدارة الفوضوية:

إن نمط الإدارة الفوضوية قد لا يكون مناسبًا بشكل عام لغالبية البيئات والسياقات التنظيمية. ففي حين أن هذا النمط قد يشجع الإبداع والمرونة، إلا أنه يحتاج، أيضًا، إلى إدارة دقيقة؛ لتجنب العيوب المحتملة، والتي قد تؤثر سلبًا على المنظمة. وبالنظر إجمالًا لطبيعة الإدارة الفوضوية، يمكن أن نلتمس بعض النقاط الإيجابية، وكذلك السلبية في ممارساتها في أعمال المنظمة، يمكن عرضها حسب ما يلي:

2.1 إيجابيات الإدارة الفوضوية:

إن نمط الإدارة الفوضوية يمكن أن يوفر بعض الفوائد والمميزات في سياقات معينة. ولعل أبرز المميزات الرئيسية لهذا النمط، ما يمكن الإشارة إليها فيما يلي: (553: 1250-1252)

2.1.1 **الإبداع والابتكار**: يشجع نمط الإدارة الفوضوية على التفكير الإبداعي، والخروج عن الأطر التقليدية. وفي غياب القواعد الصارمة والهياكل المحكمة، قد يشعر الأفراد بحرية أكبر في استكشاف أفكار جديدة، واتباع نهج مبتكرة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى حلول فريدة، وغير تقليدية للمشكلات التنظيمية.

2.1.2 **الاستقلالية والثقة**: يتمتع الأفراد في ظل الإدارة الفوضوية بدرجة عالية من الاستقلالية والثقة. ويمكن أن يعزز ذلك الشعور بالملكية، والمسؤولية الشخصية تجاه العمل؛ حيث يلبي هذا النمط رغبات بعض العاملين في الاستقلالية، وإنجاز العمل بشكل مثالي دون إشراف مباشر.

2.1.3 **المرونة والتكيف**: تتسم المنظمات أو الفرق التي تدار بطريقة فوضوية بالمرونة والقدرة على التكيف. فبدون الهياكل التنظيمية الصارمة، يمكن أن تكون المنظمة أكثر استجابة للتغيرات، وأكثر قدرة على اتخاذ القرارات العاجلة والطارئة، والتكيف مع الظروف المتنوعة.

2.1.4 **تمكين الموظفين**: يتم السماح الموظفين، في نمط الإدارة الفوضوية، باتخاذ القرارات، وحل المشكلات بأنفسهم؛ مما يعزز الشعور بالتمكين والثقة لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن آرائهم ومهاراتهم مقدرة ومعترف بها.

2.1.5 **تعزيز التواصل**: غالبًا ما تفتقر الإدارة الفوضوية إلى التسلسل الهرمي، مما يؤدي إلى بيئة أكثر مساواة وانفتاحًا. الأمر الذي قد يؤدي إلى تحسين التواصل بين الموظفين، وتعزيز العمل الجماعي الحقيقي.

2.1.6 **تقليل التكاليف**: قد يؤدي تقليل الإشراف والبيروقراطية إلى تقليل التكاليف. ففي هذا النمط، لا يحتاج المديرون إلى قضاء الوقت في مراقبة الموظفين وتوجيههم، مما يُقلل من الحاجة إلى موظفين إداريين إضافيين.

2.1.7 **تعزيز ثقافة التعلم**: يُشجع هذا النمط الموظفين على تجربة أفكار جديدة، والتعلم من أخطائهم. ففي بيئة العمل المفتوحة، لا يخاف الموظفون من الفشل، مما يُشجعهم على المخاطرة، وتجربة أشياء جديدة.

ومع ذلك، من المهم أن ندرك أن نمط الإدارة الفوضوية قد لا يكون مناسبًا لكل سياق أو فرد. فقد يؤدي الافتقار إلى الهيكل التنظيمي الواضح، والإشراف إلى نتائج عكسية، إذا لم يكن الأفراد مستعدين أو قادرين على إدارة استقلاليتهم بشكل فعال. إن تحقيق التوازن الصحيح بين الفوضى، والنظام هو مفتاح نجاح هذا النمط الإداري.

2.2 سلبيات الإدارة الفوضوية:

يمكن أن يكون لنمط الإدارة الفوضوية عدة سلبيات تؤثر على فعالية المنظمة، والتي من أهمها: (474: 536)

2.2.1 قلة الاتساق: قد يكون من الصعب الحفاظ على اتساق جودة العمل في ظل غياب القواعد والإجراءات الصارمة. كذلك، قد تختلف معايير العمل من موظف لآخر، مما قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها، كما قد يصعب تقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي في ظل غياب معايير واضحة.

2.2.2 صعوبة اتخاذ القرارات: قد يواجه الموظفون صعوبة في اتخاذ القرارات دون توجيه واضح من المديرين، مما يؤدي ذلك إلى التردد أو التأخير في إنجاز المهام. كذلك، قد يتخذ الموظفون قرارات خاطئة دون وجود آلية لمراجعة تلك القرارات.

2.2.3 احتمال سوء استخدام الحرية: قد يستغل بعض الموظفين الحرية الممنوحة لهم، لإهمال عملهم أو الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية، كما يصعب ملاحظة أو معالجة هذه المشكلات في ظل غياب الرقابة والإشراف.

2.2.4 عدم ملاءمته لجميع الموظفين: قد لا يكون هذا النمط مناسبًا لجميع الموظفين، خاصةً أولئك الذين يشعرون بعدم الارتياح أو عدم الأمان في ظل غياب القواعد والتوجيهات الواضحة؛ حيث سينخفض دافعهم وإنتاجيتهم إذا لم يشعروا بأنهم يتلقون الدعم والتوجيه اللازمين.

2.2.5 صعوبة قياس النتائج: تفتقر الإدارة الفوضوية إلى القدرة على قياس نتائج العمل بدقة في ظل غياب الأهداف والمعايير المحددة. كما يصعب تحديد ما إذا كان الموظفون يحققون أهدافهم بشكل فعال دون وجود نظام لتقييم أدائهم، الأمر الذي قد يؤدي ذلك إلى صعوبة اتخاذ قرارات بشأن المكافآت أو الترقيات.

2.2.6 صعوبة حلّ النزاعات: قد يكون من الصعب حلّ النزاعات بين الموظفين في ظل غياب القواعد والإجراءات الواضحة، كما قد لا يكون لدى المديرين الأدوات أو السلطة اللازمة؛ لحلّ تلك النزاعات بشكل عادل وفعال، مما قد تؤدي النزاعات غير المحلولة إلى تراجع الروح المعنوية، وتقليل الإنتاجية.

2.2.7 صعوبة الحفاظ على السرية: في الإدارة الفوضوية، يتعذر الحفاظ على السرية في ظل غياب القواعد الصارمة بشأن مشاركة المعلومات؛ حيث قد يشعر الموظفون براحة أكبر في مشاركة المعلومات السرية مع الآخرين في ظل بيئة العمل المفتوحة، الأمر الذي قد يؤدي ذلك إلى أخطار أمنية أو قانونية.

2.2.8 مقاومة التغيير: قد يكون من الصعب على المنظمات التي تتبع نمط الإدارة الفوضوي التكيف مع التغيير؛ حيث قد لا يكون لدى الموظفين المرونة اللازمة للتكيف مع قواعد وإجراءات جديدة، مما قد يؤدي ذلك إلى مقاومة التغيير، وتراجع الأداء.

2.2.9 صعوبة جذب كبار المواهب: قد لا يجذب نمط الإدارة الفوضوي كبار المواهب الذين يبحثون عن بيئة عمل أكثر هيكلية ودعمًا؛ حيث يفضل بعض الموظفين وجود قواعد وتوجيهات واضحة، الأمر الذي قد يؤدي ذلك إلى صعوبة في العثور على الموظفين المهرة ذوي الخبرة

وبالنظر لخواص النمط الفوضوي في الحياة التربوية، فإن الإدارة التربوية المدرسية الجيدة، يجب عليها أن تبتعد مثل هذا النمط؛ لما يسببه من فوضى في العمل، وقصور في الأداء، وانعدام الدافعية نحو الإنجاز، والتسيب واللامبالاة، وعليه، فإن هذا النمط قد لا يجدي نفعًا في الحياة التعليمية، وذلك لضرورة تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة، وأهمية تحقيق الإصلاح والتطوير التربوي؛ من أجل تحقيق الجودة الشاملة في التعليم. (27: 144) ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط

الإدارية؛ من حيث نتيجة العمل، ومعدلات الأداء. فالمعلمون- وفق هذا النمط، غالبًا ما يجدون أنفسهم عاجزين عن الاعتماد على أنفسهم، ومعالجة ما يواجهون من مشكلات، وفق المبادئ العلمية المفروض اتباعها. (195: 10)

إن نمط الإدارة الفوضوي هو نمط يتسم بعدم وجود هيكلية واضحة في عمليات الإدارة واتخاذ القرارات. ويتسم هذا النمط بالفوضى، وعدم التنظيم، وقد يؤدي إلى صعوبة في تحديد المسؤوليات، وتنفيذ الخطط بشكل فعال، الأمر الذي يكون له تأثيرًا سلبيًا على أداء المؤسسة، وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة. ويمكن أن يكون النمط الفوضوي للإدارة ناتجًا عن عدة عوامل، بما في ذلك نقص التوجيه القيادي، عدم وضوح الأهداف والتوجهات، وعدم وجود هيكل تنظيمي فعال، بما يفضي في نهاية الأمر إلى انخفاض مستوى الإنتاجية وزيادة الارتباك داخل المؤسسة التربوية.

ثالثًا: النمط الديمقراطي Democratic Administration

النمط الديموقراطي، ويسمى كذلك: النمط التشاركي، أو التشاوري، أو الجمعي، أو الإنساني. وفي هذا النمط الإداري يتم التعبير عن الأفكار بحرية، ومناقشتها بشكل مفتوح، وبالتالي يعد هذا النمط أسلوبًا جماعيًا في الإدارة؛ حيث يحظى العاملون بنصيب كبير في عمليات صنع القرار. والنمط الديموقراطي، يتمحور حول العمال، ويركز على التفاعل، والتشاركية، ودعم التشاور؛ حيث يمكّن العاملين من التعبير عن أفكارهم بحرية، ويضع أسس تبادل الأفكار، كما يهدف إلى تحويل جميع المعلومات المتاحة إلى أفضل قرار ممكن. (314: 313)

وفي هذا النمط، يثق المدير بالعاملين معه، ويشجعهم على اتخاذ القرارات، ويعمل على تنمية مواهبهم وقدراتهم؛ عبر الحوافز الإيجابية والمعنوية. كذلك يعمل المدير، وفق هذا النمط، على مشاركة العاملين معه، واستثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف؛ عبر التواصل الفعال، وعلى كافة المستويات الإدارية. (298: 319) ويميل المدير في هذا النمط إل تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه، كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد، ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار. كما أن هذا النمط يعمل على إشباع حاجات المرؤوسين، بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة، مما يجعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبًا ومتوافقًا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها. (200: 161)

وعبر هذا النمط في الإدارة التربوية، يقود المدير المعلمين والعاملين معه عبر مبدأ المشاركة الجماعية، في جو من الأمن والطمأنينة، مزودًا إياهم بالمعلومات الكافية، والتعليمات الواضحة، التي تساعدهم في فهم ودراسة ما قد يواجهون من مشكلات؛ لعلاجها بطريقة حكيمة. (181: 26) كذلك، فمدير المدرسة، يقتصر دوره على كونه عضوًا في فريق العمل، يشارك المعلمين أفكارهم ومقترحاتهم، ويدعم مساهماتهم، في: وضع الأهداف، والتخطيط، ومتابعة مراحل التنفيذ، والتقويم. كما يقوم المدير بتوزيع المسؤوليات على فرق العمل، ويساعدهم في إنجازها؛ عبر قنوات اتصال مفتوحة بينهم. وينظر مدير المدرسة إلى كافة العاملين معه نظرة تقدير؛ محاولًا إشباع رغباتهم، وحاجاتهم النفسية، والاجتماعية، والمهنية إلى أقصى حد ممكن. (6: 38) ويتميز هذا النمط الديموقراطي في الإدارة بالتعاون، والمرونة، والإنتاجية، وبالاهتمام بالمعلمين والطلاب والعاملين، بقدر الاهتمام بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي. (168: 46)

1. خصائص الإدارة الديموقراطية:

تتميز الإدارة في النمط الديموقراطي بعدة خصائص، من أهمها: (339: 159)

1.1 المشاركة في اتخاذ القرار، وتوزيع العمل، وتحديد المسؤولية.

1.2 الإيمان بقيمة وأهمية كل فرد في العمل، واحترام الفروق الفردية.

1.3 التطوير الدائم، وعدم الانغلاق؛ بحجة الحفاظ على القوانين، وعدم تجاوزها.

1.4 تشجيع الطلاب والمعلمين على ممارسة كافة الأنشطة التربوية الفعالة

1.5 سيادة روح الولاء للعمل، والرضا الوظيفي، والشعور بالأمن لدى كافة العاملين.

1.6 معاملة المعلمين والطلاب، دون تمييز أو تحيز.

1.7 الاستفادة من قدرات، ومواهب المعلمين، والطلاب، وتنميتها. (30 :232)

1.8 الاعتماد على التعزيز الإيجابي في استثارة دافعية، وحماس فرق العمل.

1.9 البيئة المدرسية يسودها الألفة، والعلاقات الإنسانية القائمة على التقدير والاحترام. (38 :6)

1.10 إشباع الحاجات النفسية، والمهنية، والاجتماعية لدى العاملين.

1.11 مراعاة الجانب الإنساني للعاملين، جنبًا إلى جنب مع الصالح العام للعمل المدرسي. (46 :168)

1.12 المرونة، والسلاسة، ووضوح إجراءات العمل، وخلوها من التعقيدات.

2. تقييم نمط الإدارة الديموقراطية:

يتميز نمط الإدارة الديمقراطية بمشاركة السلطة، واتخاذ القرارات؛ بشكل تعاوني بين الإدارة، وأعضاء فريق العمل. ورغم توجه العديد من الأفكار الإدارية الحديثة إلى التأكيد على أهمية، وصحية هذا النمط، إلا أن التقييم الموضوعي، قد يفرق بين العديد من الإيجابيات، وأوجه القصور والسلبيات في هذا النمط، والتي يمكن طرحها وفق ما يلي.

2.1 إيجابيات الإدارة الديموقراطية:

يعتبر نمط الإدارة الديمقراطية من أفضل الأنماط الإدارية حين تطبيقه؛ نظرًا لتقديره للعلاقات الإنسانية لدى العاملين، ومراعاة مصلحة العمل في ذات الوقت. ويعمل مدير المدرسة- وفق هذا النمط، على تقدير أفراد الفريق الذين يعملون معه، مستفيداً من قدراتهم، ومشاركًا إياهم مسئوليات، وواجبات العمل، من: تخطيط، وتنظيم، وتقويم؛ وذلك نظرًا لتكاتف جهود جميع الأفراد؛ لتحقيق أهداف المدرسة المأمولة. (48 :169)

وعليه، يمكن أن تتضح أبرز إيجابيات الإدارة الديموقراطية في النقاط التالية:

2.1.1 **ارتفاع الروح المعنوية**: إحدى الفوائد الأساسية للإدارة الديمقراطية هي رفع الروح المعنوية للموظفين. فمن خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، ومنحهم صوتًا في القضايا المهمة، يشعر الموظفون بقيمتهم وتقديرهم داخل المنظمة. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام تجاه أهداف المنظمة.

2.1.2 **الإبداع والابتكار**: تشجع الإدارة الديمقراطية على الإبداع والتفكير غير التقليدي. فعندما يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم، فإن ذلك يخلق بيئة خصبة؛ لتوليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة. وعليه، يمكن أن يؤدي هذا النهج التعاوني إلى تعزيز الإبداع المؤسسي، وتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات.

2.1.3 **تطوير المهارات القيادية**: توفر الإدارة الديمقراطية فرصًا لتطوير المهارات القيادية لدى الموظفين. فمن خلال مشاركة السلطة، واتخاذ القرارات بشكل تعاوني، يتعلم الموظفون كيفية التفكير بشكل نقدي، وحل المشكلات، واتخاذ المبادرة. الأمر الذي يساعد ذلك في إعداد قادة المستقبل، وتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية بين الموظفين.

2.1.4 **تحسين التواصل**: تعزز الإدارة الديمقراطية التواصل المفتوح والصادق بين القادة والموظفين. ويشجع هذا النمط على تبادل الأفكار والآراء بشكل حر، مما يؤدي إلى تحسين التواصل بين أفراد الفريق. وهذا بدوره يساعد التواصل الفعال، وتقليل سوء الفهم، وتعزيز التعاون، وتحسين العلاقات بين الموظفين.

2.1.5 **زيادة الالتزام**: عندما يشارك الموظفون في عملية صنع القرار، يكونون أكثر التزامًا بتنفيذ القرارات، وتحقيق أهداف المنظمة. ويشعر الموظفون بأنهم جزء من الفريق وأن نجاح المنظمة هو نجاحهم أيضًا. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

2.1.6 **المرونة والتكيف**: تتمتع المنظمات التي تتبع الإدارة الديمقراطية بمرونة وقدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات؛ فمن خلال الاستفادة من أفكار ومدخلات الموظفين من مختلف المستويات والخلفيات، يمكن للمنظمة أن تستجيب بشكل أكثر فعالية للاتجاهات الناشئة أو احتياجات العملاء المتغيرة.

2.1.7 **تعزيز العمل الجماعي**: تعزز الإدارة الديمقراطية روح العمل الجماعي والتعاون. ويشجع القادة الديمقراطيون على العمل بروح الفريق، حيث يتم تقدير مساهمات كل فرد. وبالطبع، يؤدي ذلك إلى بناء علاقات إيجابية بين الموظفين، وتحسين التعاون، وتحقيق نتائج أفضل.

2.2 سلبيات الإدارة الديموقراطية:

وعلى الرغم إيجابيات النمط الديموقراطي في الإدارة، فقد يؤخذ على النمط الديموقراطي أن الإفراط في مبدأ المشاركة- التي يعتمد عليها هذا النمط، يقوم على استرشاد المديرين بآراء مرؤوسيه؛ مما قد يترتب عليه بعض السلبيات، مثل: عدم الانضباط، وضعف أداء العاملين، وتأخرهم في بعض الحالات. (27: 146) ولعل أشهر سلبيات النمط الديموقراطي في الإدارة ما يمكن عرضه في النقاط التالية:

2.2.1 **بطء عملية اتخاذ القرار**: إحدى الانتقادات الشائعة للإدارة الديمقراطية هي أن عملية اتخاذ القرار يمكن أن تكون طويلة ومستهلكة للوقت؛ حيث يتطلب التشاور مع جميع أعضاء الفريق ومناقشة الخيارات المختلفة وقتًا وجهدًا كبيرين. وفي الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، قد لا يكون هذا النهج عمليًا، وقد يؤدي إلى تأخيرات.

2.2.2 **صعوبة تحقيق التوافق**: قد يكون من الصعب تحقيق توافق في الآراء بين جميع أفراد الفريق. قد تكون هناك آراء ووجهات نظر مختلفة، مما يجعل من الصعب التوصل إلى اتفاق بالإجماع. في بعض الحالات، قد يضطر المدير الديمقراطي إلى اتخاذ القرار النهائي، حتى دون تحقيق إجماع كامل، مما قد يؤدي إلى استياء بعض أعضاء الفريق، واعتبار ذلك سحبًا لحقوقهم.

2.2.3 **عدم ملاءمة جميع الموظفين**: قد لا يكون بعض الموظفين مرتاحين أو معتادين على المشاركة في عملية صنع القرار. فقد يفضل البعض وجود توجهات واضحة وسلطة مركزية، وقد يشعرون بعدم الارتياح في بيئة تشاركية. أيضًا، قد لا يمتلك جميع الموظفين المهارات أو الثقة اللازمة؛ للتعبير عن آرائهم أو المشاركة بنشاط في المناقشات.

2.2.4 **احتمال حدوث صراعات**: مع تشجيع الإدارة الديمقراطية على التعبير الحر عن الأفكار، قد تنشأ صراعات أو خلافات بين الموظفين. قد لا يتفق الجميع دائمًا، وقد تؤدي المناقشات الحية إلى توترات شخصية أو صراعات بين أفراد الفريق. يجب على القادة الديمقراطيين إدارة هذه الصراعات بشكل فعال لضمان بيئة عمل صحية.

2.2.5 **مسؤولية إضافية على الموظفين**: تضع الإدارة الديمقراطية مسؤولية إضافية على عاتق الموظفين. قد يشعر بعض الموظفين بالضغط أو العبء بسبب الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية نتائجها. قد يفضل بعض الموظفين أن يكون دورهم أكثر تحديدًا وأن يكون لديهم تعليمات واضحة بدلًا من الحاجة إلى المشاركة في عملية صنع القرار.

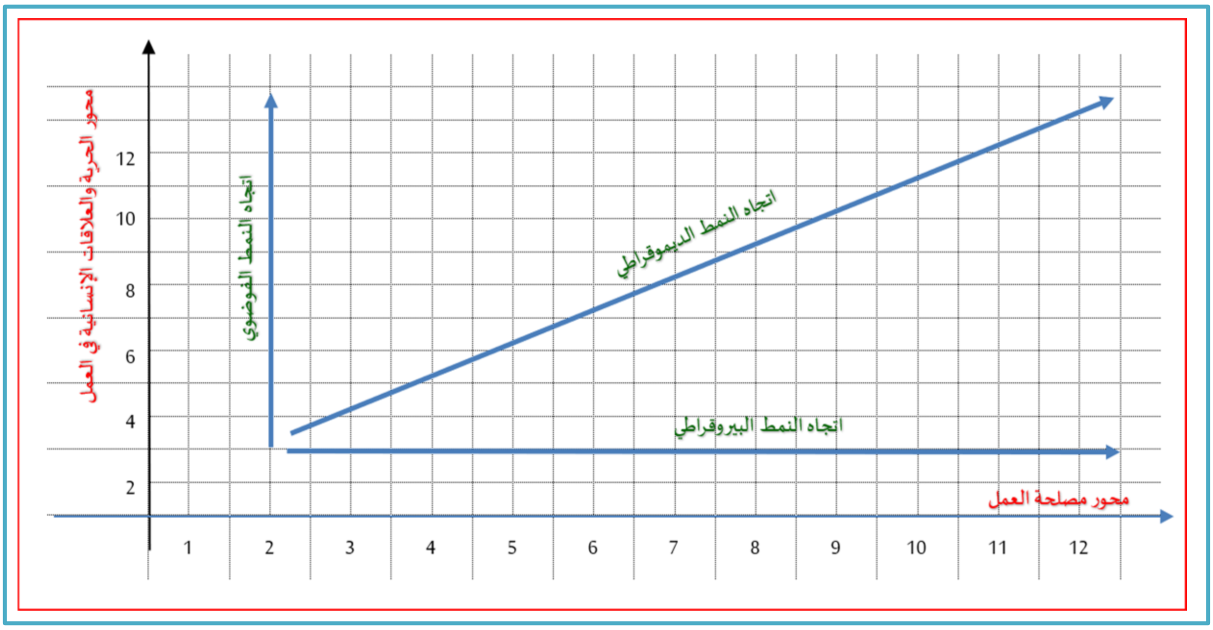
2.2.6 **احتمال سوء استخدام السلطة**: في بعض الحالات، قد يتمتع المدير الديمقراطي بسلطة أكبر من سلطة أعضاء الفريق الآخرين، مما قد يؤدي إلى سوء استخدام السلطة. وقد يمارس المدير نفوذًا غير عادل أو يؤثر بشكل مفرط على عملية صنع القرار. لذا، من المهم أن يكون هناك توازنًا في السلطة، وأن يظل المدير مسؤولًا أمام الفريق.

2.2.7 **الحاجة إلى مهارات قوية في التواصل**: يتطلب هذا النمط مهارات قوية في التواصل من المدير لضمان مشاركة فعّالة للموظفين. يجب على المدير أن يكون قادرًا على شرح الأفكار بوضوح وإيجاز، كما يجب عليه أيضًا أن يكون قادرًا على الاستماع بفعالية إلى آراء الموظفين واحترامها.

2.2.8 **تحديات في التنفيذ**: قد يواجه المدير الديمقراطي تحديات في تنفيذ القرارات المتخذة بشكل تعاوني. فقد يختلف الموظفون حول كيفية تنفيذ القرار، أو قد لا يلتزمون به بشكل كامل، إذا لم يتفقوا مع النتيجة. لذلك، يتطلب التنفيذ الفعال للقرارات المتابعة المثابرة من قبل المدير الديمقراطي.

ورغم تعدد واختلاف الأنماط الإدارية في الإدارة التربوية المدرسية، إلا أن الإدارة الناجحة هي التي تتمكن من تحقيق الأهداف التربوية، بسلاسة وأقل الجهود والتكاليف الممكنة؛ حيث تستطيع حكمة القيادة أن تحدد النمط الأنسب لإدارتها؛ وفق الظروف، والعوامل، والمتغيرات المختلفة، التي تسود في المدرسة. فالإدارة التربوية المدرسية يجب أن تفاضل، وتختار النمط المتبع وفق طبيعة المواقف، والظروف التي تمر بها المدرسة. (462: 44) كذلك، فتدعو أدبيات الإدارة العلمية المعاصرة، إلى تنوع وتباين الأنماط، والأساليب، والنظريات الإدارية، التي تعتمد عليها الإدارة التربوية المدرسية؛ كي تأخذ ما يناسب مع طبيعة كل موقف، والظروف التي تمر بها المدرسة. (202: 231)

وإذا استخدمنا آلية نظرية الشبكة الإدارية في وصف السلوك والنمط الإداري لكل من روبرت بليكRobert Blake، وجاين ماوتونJane Mouton ؛ لوصف أنواع الأنماط الإدارية، واعتبرنا المحور الأفقي، يمثل "مصلحة العمل"، بينما يمثل المحور الرأسي "درجة الحرية والعلاقات الإنسانية في العمل"، وكلا المحورين يأخذ قيمًا تصاعدية. فيمكننا أن نصف النمط الإداري، وفق القيم الذي يأخذها على كلا المحورين، كما يبين الشكل رقم (11) التالي:



شكل رقم: (11) **الأنماط الإدارية وفق آلية نظرية الشبكة الإدارية** **المصدر:** إعداد المؤلف

وفق الشكل رقم (11)، فالمدير الذي يتبع النمط البيروقراطي تزيد قيم المحور الأفقي (تكتب أولًا) بشكل كبير عن قيم المحور الرأسي (تكتب ثانيًا). فيوصف بقيم، مثل: [7،2] أو [12،5] أو [10،3]. كذلك فالمدير المتبع للنمط الفوضوي، تزيد قيم المحور الراسي عن قيم المحور الأفقي، فيوصف بقيم، مثل: [4،11] أو [3،8] أو [2،9]. أما المدير الديموقراطي فبوصف بقيم متقاربة لكل المحورين؛ الأفقي والرأسي، فيوصف بقيم، مثل: [10،11] أو [6،5] أو [8،8]، حيث يوازن هذا

النمط الإداري ما بين مصلحة العمل وتطبيق قوانينه، وبين حرية الطاقم الإداري في اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف وإقامة علاقات إنسانية مبنية على الألفة والاحترام المتبادل.

المحور الثاني: كفايات الإدارة التربوية المدرسية

تعد الكفايات في الإدارة التربوية المدرسية من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة تعليمية؛ فهي تمثل المعارف، والمهارات، والمَلَكات، والسمات الشخصية التي يجب أن تتحلى بها الإدارة التربوية الفعالة؛ لخلق بيئة تعليمية إيجابية. وتمكن هذه الكفايات الإدارة التربوية من القدرة على القيادة والتوجيه، وصنع القرار، وحل المشكلات، وإدارة الموارد البشرية والمادية، والتواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية. كما تساهم في تعزيز التميز الأكاديمي، وتطوير مهارات الطلاب، وخلق ثقافة مدرسية إيجابية. وتتطلب هذه الكفايات من رجل التربية أن يكون على دراية بالاتجاهات الحديثة في التعليم، وأن يكون قادرًا على تطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة التربوية. كما تتطلب منه، على قدر سواء، أن يكون ملمًا بالجوانب القانونية، والمهنية، للعملية التعليمية، وأن يلتزم بالمعايير المهنية، والأخلاقية العالية.

وعليه، فإن الكفايات المهنية في الإدارة التربوية المدرسية هي أساس نجاح أي مؤسسة تعليمية، وهي تمثل مجموعة من المعارف والمهارات والسمات الشخصية التي يجب أن يطورها وينميها المدير التربوي باستمرار؛ لمواكبة التغيرات والتحديات في مجال التعليم، ولضمان تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتوفير أفضل تجربة تعليمية ممكنة للطلاب

والإدارة التربوية الناجحة لابد أن يحظى أفرادها بالمهارات والقدرات والمواهب الإدارية والتربوية، الي تمكنهم من تحقيق أهداف العملية التربوية. فمدير المدرسة هو الشخص الذي يواكب تطورات العصر تربويًا وتكنولوجيًا، وهو القادر على تطوير أدائه، وأداء جميع الموارد البشرية في مدرسته؛ كي يلحق بركاب عصره، واعيًا لما يجري حوله، مستمدًا قوته من قدراته الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية، مراعيًا لجميع العلاقات الإنسانية، ساعيًا وراء كل تقدم وجديد، مستغلاً كل طاقاته وجهوده؛ لمواكبة سرعة الاتصال والتواصل بينه وبين جميع من حوله- أفقيًا ورأسيًا. (46 :216)

والإدارة التربوية الفعَّالة هي التي تسعى إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية، بتهيئة مناخ العمل المدرسي المناسب للمعلمين والطلاب، وتعمل على وجود علاقات إنسانية طيبة، قائمة على التعاون المشترك بين المعلمين وإدارة المدرسة، وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة، وتسمح بتبادل وجهات النظر، والحوار الهادف البنَّاء لصالح العملية التعليمية. (216: 61) ويعد مفهوم الكفايات المهنية معبرًا عما يجب أن يتوافر في الإدارة التربوية المدرسية من قدرات ومهارات ضرورية؛ لضمان القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية. ويقصد بتلك الكفايات تلك العمليات المتكاملة، ذات الجودة النوعية الملائمة، التي ينتج عنها أهلية المدير لأداء أدواره؛ وبمعنى أدق، نجد أن الكفاية تتمحور حول الممارسات والسلوكيات التي يظهرها المديرون أثناء أدائهم لمهام أعمالهم، وأيضا تتمحور حول النجاح الذي يتحقق، باستخدام، وتوظيف تلك المهارات، والقدرات في سلوكيات العمل، والمهام المكلفين بها. (62: 157)

وتحتاج الإدارة التربوية إلى إتقان مجموعة من الكفايات، والتي تتمثل في المعارف، والمهارات، والمعلومات، والاتجاهات، عدا عن امتلاكها لمجموعة القيم الأساسية والضرورية، التي تمكنها من القيام بأداء مهامها بشكل مقبول؛ بما يؤدى إلى نجاحها في تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها المختلفة. وتتحدد تلك المعارف والمعلومات الضرورية في ضوء الأنشطة، والمهام، والواجبات الفنية والإدارية والإنسانية والاجتماعية، المرتبطة بأدوار رجل الإدارة في قيادته للمؤسسة التربوية، وبما يزيد من قدرته على متابعة كل ما هو جديد في مجال عمله. (61: 83) فكفايات الإدارة التربوية المدرسية، إذًا، هي مهارات مدير المدرسة وقدراته، التي تمكنه من تنفيذ واجباته وأعماله بكفاءة، كما تشير ،كذلك، إلى مهارة مدير المدرسة في القيام بمهام أعماله الإدارية: كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، وإعداد السجلات والتقارير

المدرسية، وإدارة الاجتماعات، والاتصال الجيد، وتنمية مهارات العاملين وتطويرهم، وكفاءة معالجة والتعامل ما المشكلات، وما يلزمها من اتخاذ قرارات عملية. (130: 56)

ويرى التربويون مفهوم الكفاية من زاويتين، وهما: المكونات، والشكل العام. فالكفاية لها شكلان: كامن، وظاهر. فالشكل الكامن للكفاية، هو شكل مفاهيمي، يقصد به إمكانية القيام بالعمل؛ نتيجة الإلمام بالمهارات، والمعارف، والمفاهيم، والاتجاهات، التي تمكن الفرد من إنجاز العمل. أما الشكل العام، أو الشكل الظاهر، فهو شكل عملي؛ ويقصد به الأداء الفعلي للعمل. لهذا، فالكفاية لابد أن تقوم على كلا الشكلين معًا؛ أي أنه لا يجزئ فقط مجرد إلمام الفرد بالمعارف والمهارات التي تتضمنها الكفاية، بل لابد من أن تكون الإدارة التربوية المدرسية قادرةً على تفعيل هذه المهارات وتطبيقها بطرق سليمة، وفقًا للأسس المتفق عليها في الأداء. (153: 249) والكفايات- في مفهومها الأشمل، معناها القدرات والمهارات الإدارية، التي يجب أن تتوافر في الإدارة التربوية المدرسية؛ فهي مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدراء المدارس. (203: 531) وهي مجموعة المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي تساعد مدير المدرسة على أداء المهام والواجبات المطلوبة بقدر كاف من الإتقان، بحيث يمكن قياسها من خلال معايير أو مؤشرات دقيقة. (62: 165)

وتتسم الكفايات بعدة خصائص، أهمها: الشمولية، والتركيب؛ حيث إن الكفاية الواحدة تتكون من مجموعة من المهارات، والقدرات، والمعارف المترابطة، التي تعمل بتناغم؛ لمواجهة موقف خاص. فالكفايات غير منسجمة من حيث العناصر التي تتكون منها، ولكنها تتسق في الهدف التي تنحو إليه. كذلك، تتسم الكفايات بالمرونة؛ بحيث يمكن الاستفادة منها، وتطبيقها في ظروف وسياقات جديدة، قد تختلف عن السياقات التي تم اكتسابها فيها. (203: 537) ولعل أبرز خصائص الكفايات في الإدارة التربوية المدرسية، ما يلي: (17: 141)

1. **الكفاية نشاط وظيفي موجه**؛ لحل وضعية إشكالية، أي وسيلة؛ لمواجهة المواقف، بحيث يصبح الفرد أمام مهمة، يتحتم عليه إنجازها، وحل إشكالاتها. فالكفاية تعبير عن القدرة على إنجاز مهمة معينة بشكل مناسب.
2. **الكفاية نشاط شمولي ومندمج**، أي يرتبط بتعبئة، وتجنيد مختلف المعارف والمهارات من مستويات مختلفة (المعارف والمواقف والاتجاهات)؛ للاستجابة لطلب اجتماعي، خارج عن منطق تطورها الداخلي.
3. **الكفاية نشاط يرتكز على الأداء**، الذي يحقق الجودة والفعالية والابتكار، مما يجعل المتعلم منتجًا للمعرفة، بدل الاقتصار على استهلاكها، وتكتسب بالتعلم في المدرسة وفي مكان العمل.
4. **الكفاية قابلة للنمو والتطوير**، وذلك أن التمكن من كفاية معينة لا يعني أنها نهائية. حيث إن مستوى الكفاية في فترة زمنية ما قد يصبح في فترة زمنية لاحقة لا يساير متطلبات التكيف مع العصر، بل يتحتم استمرارية التحسين لمستوى الكفاية عن طريق التطوير، والتنمية المهنية.

وتتلاقى الكفايات مع المعايير المهنية للإدارة التربوية، وهي معايير قائمة على أساس الكفاءة، ويعنى بها قدرة الإدارة على تطويع ما لديها من المعا رف والمهارات والمواقف؛ من أجل تنفيذ مهامها وأدوارها، وتحقيق أهدافها المتوقعة؛ أي أنها تنطوي على المعرفة، والأداء، والتصرف، وتقوم على التناغم بين تلك العناصر الثلاث في تنفيذ العمل بنجاح.(4: 135)

ولقد حددت المادة (17) في الباب السابع من اللائحة التنفيذية لقانون التعليم الصادر بالقانون رقم (139) لسنة 1981م، المضاف بالقانون (155) لسنة 2007م، والمعدل بالقانون رقم (93) لسنة 2012م المعايير المهنية للإدارة المدرسية؛ حيث ورد نص المادة التالي: (218: 12-13)

" تُحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة التربوية المدرسية (المدير والوكلاء) على النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية:

1. **مجال الثقافة المؤسسية:**

أ. رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم.

ب. بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.

2. **مجال المشاركة:**

أ. الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع مجالات الحوار والمناقشة، وتبادل الآراء والأفكار.

ب. التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم.

ج. المشاركة المجتمعية.

3. **المجالات المهنية:**

أ. التمكن المعرفي.

ب. التمكن المهارى.

ج. التنمية المهنية المستدامة.

د. الأخلاق المهنية.

4. **مجال إدارة التغيير:**

أ. مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي.

ب. تغيير تربوي يرتكز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجريد.

ج. تبنى المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير.

د. إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيدا للاعتماد التربوي."

وتطبيقًا لتلك المعايير في الحياة المدرسية يمكن أن نصنف الإدارة التربوية المدرسية إلى قسمين، وهما: (149: 109)

❖ **كفايات العمليات الإدارية:** وهي كفايات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم)

❖ **كفايات الممارسات الإدارية:** وهي كفايات (العلاقات الإنسانية، الاتصال، التفويض، حل المشكلات واتخاذ القرارات، التكنولوجيا الإدارية، إدارة الاجتماعات، التنمية المهنية للعاملين، تكوين وإدارة فرق العمل، الإبداع والتميز الإداري).

وفيما يلي بيان تلك الكفايات بشيء من الإيضاح والتفصيل.

أولًا: كفايات العمليات الإدارية

تؤدي العمليات الإدارية دورًا حاسمًا في تنظيم، وإدارة المدارس بفعالية. وتتطلب الإدارة التربوية المدرسية الإلمام وتطبيق كفايات العمليات الإدارية؛ للتعامل مع تحديات العملية التعليمية؛ ولتحقيق الرؤية، والأهداف التعليمية، وتوفير بيئة تعليمية محفزة ومنظمة، تساهم في تحقيق الجودة التعليمية، وتعزيز التعلم الفعال، وتطوير الطلاب والمعلمين. ويمكن عرض الكفايات المهنية الإدارية للإدارة التربوية المدرسية، وفق ما يلي:

1. كفايات التخطيط:

يعد التخطيط من أهم الكفايات التي يجب أن تمتلكها الإدارة التربوية المدرسية؛ حيث إنه يعد خارطة الطريق لما تصبو الوصول إليه، والإطار المرجعي الذي ترجع إليه عند التقويم، ومعرفة مدى ما تحقق من أهداف موضوعة. ومن المعلوم أن التخطيط يبدأ برؤية، تحدد أهداف الخطط، وهو عمل ذهني مستقبلي، يبدأ بالرؤية التي تسبق التنفيذ، وهذا

يعني أن من لا يخطط للنجاح، فهو يخطط للفشل. (172: 130) وكفايات التخطيط تمكن من الوصول إلى الأهداف المنشودة، عن طريق خطوات محددة تسلسلية، مبنية على إدراكنا وفهمنا للواقع الحالي، والذي يفترض الامتداد الخطي لهذا الواقع مستقبلًا. ولابد أن يمتاز التخطيط بالدقة والشمولية، فلا يغفل تفاصيل الواقع الحالي، ولا الأهداف المأمولة، ويدرك بموضوعية كل من المعوقات والمقومات التي ستواجهها الإدارة التربوية في الرؤية المستقبلية، التي يجرى التخطيط للوصول إليها.(172: 178)

والتخطيط هو التفكير المنظم والممنهج التي يسبق التنفيذ، والذي يصل إلى قرارات تحدد ألية ومنهجية وطريقة العمل. وهناك فرق بين التخطيط والخطة؛ فالتخطيط عملية مستمرة، أما الخطة فهي وضع التخطيط في صورة برنامج مقسم إلى مراحل وخطوات، يصاحبهم تحديد زمني ومكاني لعمليات التنفيذ. (60: 37)

هذا، وقد حددت وزارة التربية والتعليم أهمية التخطيط في أدوار الإدارة التربوية المدرسية: (20: 24)

1.1 قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء والأطراف المعنية، بما يعكس أهداف وتوجهات الخطة الإستراتيجية العامة للوزارة. مع متابعة تنفيذها وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء.

1.2 التأكد من أن الأهداف الموضوعة للخطة تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين، وتراعى اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة.

1.3 وضع الضمانات والمحفزات؛ لمشاركة المجتمع في عملية وضع، وتنفيذ خطط المدرسة للتحسين. مع حفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة.

2. كفايات التنظيم:

كفايات التنظيم تمكن الإدارة التربوية المدرسية من قيادة أوركسترا العمل التربوي، حيث يجب أن يعمل الجميع بتناغم كل في دوره، ووفق ما هو محدد له. ويحكم التنظيم علاقات الأفراد داخل الإدارة التربوية، لأداء مهام معينة، وتنسيق جهودهم وآلية عملهم معًا؛ لتحقيق الأهداف المحددة لهم. (149: 112) وتعد كفاية التنظيم المدرسي الطريقة العملية؛ لتحقيق السياسات التعليمية، فالتنظيم الأمثل هو الذي ينال الاهتمام الكافي، ويُمكِّن مدير المدرسة من توزيع المسؤولية والسلطة بين العاملين أفراداً ومجموعات، ويهيئ المناخ الصحي؛ لاتخاذ القرارات. (130: 58)

وقد حددت وزارة التربية والتعليم دور الإدارة التربوية المدرسية التنظيمي بما يلي: (20: 23-24)

2.1 تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة.

2.2 إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق.

2.3 خلق بيئة آمنة، تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار، وتجتذب المتعلمين، وأولياء الأمور.

2.4 الاعتماد على المنهج الحقوقي في التعليم، ووضع أساليب دمج الفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة، والمتميزين من المتعلمين، والعمل على الحد من التسرب الدراسي.

2.5 المشاركة في إجراء المقابلات الشخصية؛ لاختيار معلمي المدرسة.

2.6 تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تفتح المدرسة على المجتمع وتعضد المشاركة المجتمعية.

2.7 تشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

2.8 العمل على جعل المدرسة مركزا لتنمية المجتمع المحيط والمساهمة في تنميته.

2.9 تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تفتح المدرسة على المجتمع، وتعضد المشاركة المجتمعية.

3. كفايات التوجيه:

تحرص كفايات التوجيه على سلاسة العمل، والتقويم الواعي لمراحل تحقيق الأهداف. وتبنى تلك الكفايات على عناصر ثلاثة، وهي: القيادة، والاتصال، والتوجيه، حيث تحرص الإدارة التربوية المدرسية على الاتصال المباشر والفعال مع مرؤوسيها للتأكد من فهمهم للخطط والسياسات التربوية، ومن ثم متابعة تنفيذ ذلك ميدانيًا، وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم، والاستفادة مما لديهم من قدرات؛ للعمل بأقصى لما لديهم من طاقة. والتوجيه وظيفة إدارية مهمة وضرورية، ففي حال غيابه، فإن الأفراد يؤدون وظائفهم بشكل ذاتي، وفقًا لما يرونه من وجهات نظر، أو لما توارثوه من آليات تطبيق العمل. ومن ثم، قد يبتعدون عن المنهج الموضوعي في التطبيق. (149: 114)

4. كفايات الرقابة والمتابعة:

تهتم الرقابة بتتبع تنفيذ العمل؛ وفقًا لما تم في مرحلة التخطيط، والتنظيم. وبدون عملية الرقابة أو المتابعة الناجحة، لن يكون للتخطيط والتقويم أثر. إن أي تخطيط أو تنظيم لن تكون له أيه فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشفوعًا بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة. وتشمل تلك المتابعة الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له سواء كان ذلك يتعلق بالدراسة، أو الأنشطة المدرسية، أو الأعمال الإدارية، أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية. (147: 49)

وهناك بعض الأشكال، والمهام الأساسية للرقابة في الحياة التعليمية، تتلخص كالتالي:

4.1 مهام الرقابة التربوية:

حسب التوصيفات الوظيفية للمعلمين بوزارة التربية والتعليم، والواردة من الأكاديمية المهنية للمعلمين فإن مهام الإدارة التربوية المدرسية، "يشرف شاغل هذه الوظيفة على جميع العاملين بالمدرسة. ويضطلع بدور الإشراف المباشر فيما يخص ما يلي من مهام: (20: 24)

- 4.1.1 إعداد الخطة الدراسية
- 4.1.2 أمن وسلامة المدرسة
- 4.1.3 أعمال الامتحانات
- 4.1.4 أعمال الحكومة الإلكترونية
- 4.1.5 الشئون المالية والمخزنية
- 4.1.6 شئون العاملين وشئون الطلاب
- 4.1.7 التقويم والمتابعة
- 4.1.8 تقارير الأداء المؤسسي

4.2 أشكال الرقابة التربوية:

والرقابة في الإدارة التربوية المدرسية، تأخذ عدة أشكال مختلفة من الرقابة، فهناك الرقابة على المستويات الإدارية، يمكن تقسيمها إلى: (80: 341)

- 4.2.1 **الرقابة على مستوى المدرسة**: وهي تقييم الأداء الكلي للمدرسة خلال فترة زمنية معينة؛ لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف الموضوعة.
- 4.2.2 **الرقابة على مستوى العمليات**: وهي مراقبة الأداء والعمل اليومي لجميع الأنشطة والممارسات التي تتم في المدرسة.
- 4.2.3 **الرقابة على مستوى الفرد**: وهي تقييم أداء وسلوك فرد معين في العمل.

كذلك هناك أشكالًا، أخرى من الرقابة وفق وقت القيام بها، وتشمل:

4.2.4 **الرقابة السابقة:** وتكون قبل البدء في العمل لتقييم الوضع قبل الشروع في العمل.

4.2.5 **الرقابة المتزامنة:** وتتم أثناء تنفيذ الأنشطة والممارسات التربوية.

4.2.6 **الرقابة اللاحقة:** وتكون بعد الانتهاء من العمل

5. كفايات التقويم:

يعتبر التقويم من أهم العمليات الإدارية للإدارة التربوية في جميع مراحل العملية الإدارية؛ حيث يعمل التقويم كمعدِّل، ومصَّحِح للعمل المدرسي. فمنه تتعلم الإدارة التربوية المدرسية من أخطائها، وتصل للدروس المستفادة من كل تجربة تربوية مرت بها في الميدان التطبيقي. فالتقويم الموضوعي والحيادي، يعد اللبنة الأساسية في تكوين الخبرات العملية التي تكتسبها الإدارة التربوية المدرسية في مسيرة نموها المعرفي. إن استخدام الإدارة التربوية لمهارات التقويم، تمكنها من مساعدة أفرادها على اتخاذ القرارات الصائبة، وبناء خبراتهم المهنية، ومن ثم مساعدتهم حتى لا يلجا الكثير منهم إلى التخمين أو الارتجال. (149: 116) وعملية التقويم ليس تصيدًا للأخطاء، بل هي نقد بناء، يثيب المحسن، ويعاقب المقصر؛ حيث إن الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، يرفع من فاعلية الإدارة التربوية، ويعزز من نتائج ممارساتها. (147: 51)

ويجب على من يمتلك تلك الكفاية أن تكون لديه القدرة على إيجاد محكات، ومعايير موضوعية للحكم على العمل والأداء، وأن يتمتع بالقدرة على مراجعة ما سبق وضعه من خطط، وفق أسس علمية، وصولًا لأحكام قائمة على الحقائق، وليس الميول والأهواء. (130: 59) ويجب أن يقوم التوجيه على أساس أن عملية التقويم ليست هدفًا في حد ذاته، وإنما آلية ووسيلة؛ لتحسين مستوى الأداء، وتطويره. (60: 42) وتحث وزارة التربية والتعليم الإدارة التربوية المدرسية على "الإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، ووضع عملياته موضع التطبيق، مع نشر وتشجيع ثقافته لدى أفراد المؤسسة التعليمية، على أن يتم ذلك على نحو دوري". (20: 23)

ثانيًا: كفايات الممارسات الإدارية

تعد كفايات الممارسات الإدارية في الإدارة التربوية أساس نجاح أي مؤسسة تعليمية. فهي تمكن الإدارة التربوية المدرسية من تطبيق أفضل الممارسات الإدارية، وقيادة المدرسة نحو التميز الأكاديمي، وخلق بيئة تعليمية إيجابية، وداعمة للتعلم. وفيما يلي عرضًا لأهم كفايات الممارسات الإدارية في أعمال الإدارة التربوية.

1. كفايات العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية السوية في الحياة المدرسية، عنصرًا هامًا؛ لنجاحها في تحقيق أهدافها التربوية المنشودة، وأحد مكونات تحقيق الطمأنينة والرضا الوظيفي بين العاملين؛ حيث تعمل على تماسك الجماعة المدرسية، وتوطيد العلاقات الودية، والتعاون المثمر، والثقة المتبادلة بين كافة أطراف المجتمع المدرسي. وكل هذه عوامل تساعد على رفع الروح المعنوية، وتوفير الجو النفسي الصحي، الذي يزيد من الكفاءة العلمية والعملية، ويساهم في علاج مشكلات الطلاب التربوية والانفعالية. (167: 106)

وقد أثبتت العديد من الدراسات التربوية، أن العلاقات الإنسانية تزيد من فاعلية البيئة المدرسية، وجودة المناخ التعليمي، بما يؤثر إيجابًا على المستوى التحصيلي للطلاب، والمستوى الإداري والفني للعاملين في المدرسة. كما أفادت تلك الدراسات أن العلاقات الإنسانية، تعد مكونًا أساسيًا في تمكين المدرسة من تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التربوية؛ عبر زيادة دافعية المعلمين، وإيجاد جو إيجابي، يعزز الولاء والانتماء للمدرسة، ورسالتها التربوية. (209: 110)

إن الإدارة التربوية التي تمتلك كفايات إنسانية جيدة، تصبح قادرة إقامة علاقات إنسانية، واجتماعية إيجابية وصحية، تعزز العمل، وتدعم روح الفريق، والتي تساهم بدورها في تسهيل العملية التربوية وفاعليتها. وتعتبر العلاقات الإنسانية من أهم كفايات الإدارة التربوية المدرسية حيث تعني اندماج الأفراد، وتحفيزهم للتعاون معًا؛ لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتوثيق الروابط الاجتماعية والتعليمية بينهم.(12: 161) وتلك الكفايات الإنسانية تتطلب أن تكون الإدارة التربوية المدرسية قادرة على عمل علاقات طيبة مع مرؤوسيها، تدرك ميولهم واتجاهاتهم، وتتفهم مشاعرهم، ومن ثم تقبل منهم ما يدلون به من اقتراحات وانتقادات بناءة، تفسح لهم المجال؛ لإظهار روح الابتكار لديهم، وتخلق مناخًا طيبًا من الاطمئنان، تلبي به متطلبات المرؤوسين، وتشبع حاجاتهم. (203: 533)

ويعتمد نجاح القيادة الإدارية في الحياة المدرسية على نوع العلاقات الإنسانية التي تمارسها الإدارة التربوية. لذلك، يجب أن تكون علاقة مدير المدرسة مع المعلمين والعاملين في المدرسة، نموذجًا لما ينبغي أن تقوم عليه العلاقات بين أفراد الأسرة المدرسية. فينبغي على مدير المدرسة أن يجعل علاقته مع المعلمين في المدرسة مثالًا يقتدى به في زيادة الكفاءة المهنية، ورفع معدلات الأداء في العمل. فمراعاة العلاقات الإنسانية في العمل، تعد نظرة استراتيجية ضرورية، لا تغيب عن أي مدير ناجح؛ حيث إن جهود المعلمين الفعالة، هي نتاج جهود إدارية مخطط لها من قبل الإدارة التربوية المدرسية, وكذلك فإن التقدم والنجاح الإداري المستمر ما هو إلا محصلة عمل، ونمو العلاقات الإنسانية السوية داخل المدرسة. (14: 405)

وتتنوع الكفايات الإنسانية والاجتماعية لمدير المدرسة، ولعل من أهمها: (203: 536)

1.1 كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم

1.2 كفاية المساندة، وتحفيز العاملين، وتشجيعهم

1.3 كفاية الإقناع والمفاوضة

1.4 كفاية الاستماع

1.5 كفاية تفعيل المساعدين

1.6 كفاية إقامة علاقات عامة ناجحة

2. كفايات الاتصال:

يقصد بالاتصال: تلك العملية التي يتم عبرها تناقل المعلومات، والأفكار بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي محدد، مما يساهم في تحقيق المشاركة والتعاون في تحقيق الأهداف المنشودة. وفي عالم الإدارة، يعتبر الاتصال وظيفة إدارية، تتعلق بطبيعة العمل الإداري، وعملياته، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق وغيرهم من وظائف الإدارة. ويعمل الاتصال الجيد على تماسك التنظيم، وسلاسة العمل الإداري عن طريق ترابط المكونات والعناصر التنظيمية، والاتفاق المشترك بين عناصر التنظيم على آليات ووسائل تحقيق الأهداف المرغوب في إنجازها. (137: 228)

وفي الحياة المدرسية، يعتبر الاتصال المدرسي، وسيلة، وطريقة ذات اتجاهين؛ لنقل المعلومات، والقرارات، والتوجهات، والتقارير؛ فيما بين الإدارة التربوية المدرسية، والمستويات التنفيذية: كالمعلمين والطلاب والإداريين، أو بين عناصر المجتمع المدرسي وبعضه البعض. ويتم هذا الاتصال إما عن بالطريقة الشفوية اللفظية، أو التحريرية المكتوبة، وذلك لشحذ كافة الجهود، وتوجيه السلوكيات المدرسية، لما يخدم مصلحة العمل، ويحقق أهداف المدرسة. (15: 271)

وكفايات الاتصال من المهارات الضرورية لحياة مدرسية فعالة. فالاتصال الجيد يعزز سبل التفاعل، ويقضي على المعوقات التشغيلية في بداياتها، ويساهم في توضيح وجهات نظر كل أطراف العملية التربوية بشكل سلس. كذلك، يضمن الاتصال الجيد أن كافة الأطراف المشاركة في العملية التربوية على معرفة محدثة، تمكنهم من تقويم آداهم، والاستفادة بما لدى غيرهم. وكفاءة الاتصال تساهم بشكل كبير في تراكمية الخبرات التربوية، والتصحيح الذاتي لما لدى كل فرد من مفاهيم.

فبدون اتصال فعال، يصبح كل طرف مشارك في العملية التربوية في معزل عن غيره. لذلك، تهدف الاتصالات على ترابط وتشارك كافة جوانب الحياة المدرسية والإدارية، عبر تبادل الأفكار، وانتقال المعلومات والآراء والخبرات بين كافة الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.(12: 147)

وفي هذا المجال حرصت وزارة التربية والتعليم على توصية الإدارة التربوية المدرسية بضرورة: (20: 23-25)

2.1 دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة

2.2 وضع سبل للتواصل مع المجتمع، تحقق فهما أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة فى شئون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها

2.3 الاتصال بالجهات الأخرى دون قيود بيروقراطية في حدود الصالح العام

3. كفايات التفويض:

عملية التفويض، هي العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظم الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواها المناسب. والتفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير، والوسائل الكفيلة؛ لمساءلتهم، ومحاسبتهم عن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسبًا بصفته المسؤول عنها. والمدير الكفء هو من يفوض بعض سلطاته لمعاونيه؛ ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة، ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية، وهي: التخطيط العام، ورسم السياسة، والتنظيم، والرقابة، إلى جانب حل المشكلات. وتفويض السلطة لا يعني فقدان المدير لسلطته، بل يظل محتفظًا بها كاملة، وله حق استردادها في أي وقت، كذلك لا يُعفِي المفوِّض من مسؤوليته أمام من يعلوه في الهيكل التنظيمي عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة. وتجدر الإشارة إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة، والذي يحمل في طياته تعبيرًا عن ديموقراطية، ولامركزية الإدارة. (118: 22)

إن فلسفة الإدارة الأساسية هي توزيع الأدوار، وتنسيق الجهود، ومتابعة الأداء. وعليه، فمهام الإدارة التربوية تتنوع وتتعدد؛ بحيث لا يمكنها أن تقوم بكل الأدوار بنفس درجة الكفاءة، والفاعلية. لذا، أخذًا بمبدأ المشاركة، واستغلالًا لقدرات المجتمع المدرسي، وتطويرًا لمهاراتهم. ويجب على الإدارة التربوية المدرسية تفويض العاملين؛ كل وفق ما يتناسب مع قدراته، ودوره. والتفويض من الكفايات الأساسية بالنسبة لمديري المنظمات، والتي منها مديري المدارس، والذين عليهم إجادة استخدامها؛ حيث إنها تساعدهم على إتاحة الفرصة للقيام بمهامهم الأساسية، وسرعة إنجاز الأعمال، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وإعدادهم لتحمل المسئولية. (149: 122)

ومبدأ التفويض في الإدارة التربوية يعمل على تحقيق الديموقراطية، ويشبع حاجات العامين للإنجاز، والمساواة، وحرية التعبير. ويستفيد رجل الإدارة- حال تطبيق التفويض بشكل أمثل، من قدرات العاملين، وينمي لديهم الإحساس بالمسئولية. لذلك، ينبغي على الإدارة التربوية أن تنمي روح العمل التشاركي، والتعاون، والمسئولية الجماعية بين أفراد المجتمع المدرسي عبر التفويض، بما ينعكس إيجابًا على تنمية قدرات العاملين، وتحسين أداء العمل. (138: 84)

وتعتمد فلسفة التفويض على مبدأ، أن الإدارة التربوية تعتبر غير فعالة، إذا كانت تقوم بالأعمال، وتتخذ القرارات التي يمكن لمن هم أدنى منها في الهرم الوظيفي القيام بها؛ وتفسير ذلك، أن الإدارة التربوية المدرسية، إذا لم تقم بالتفويض في مثل هذه الحالات، فإنها تفوت الفرصة في الاستفادة المثلى من مرؤوسيها؛ مما يركز كل السلطات الإدارية بيد الإدارة ومن ثم، يجعلها غير فعالة. وينبغي التأكيد، في هذا الصدد، على أن المسئولية لا يمكن تفويضها؛ أي أن الإدارة التربوية حين قيامها بالتفويض، لا يعني ذلك تخليها عن المسئولية، وإنما تنقل فقط صلاحيات القيام، وتأدية بعض المهام إلى مرؤوسيها، مع احتفاظها بحقوق المتابعة والتقويم. ولا يعني ذلك، أيضًا، أن الإدارة التربوية تعفي المفوَّض من المسئولية، وإنما يكون

المفوَّض مسئولًا أمامها- بشكل مباشر، عن إنجاز مهام التفويض، وفق مبادئ التفويض الصحيحة، وتظل المسئولية النهائية معقودة بالإدارة التربوية التي قامت بالتفويض. (15: 210)

وبالنظر إلى كفايات التفويض، يجب التأكيد على الفرق بين كل من التفويض، والتمكين الإداري. ففي حالة التفويض، يقوم المدير بنقل جزء من صلاحياته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولًا أمام المدير عن الأعمال التي يقوم بها. أما التمكين، فيتضمن بنقل جميع الصلاحيات-وليس جزءا منها. كما أن المسؤولية في التفويض تقع على عاتق المدير الذي يتحمل مسؤولية أخطاء مرؤوسيه، بينما في التمكين تقع المسؤولية على المنقولة إليه الصلاحيات؛ حيث إن "الصلاحيات تفوض، أما المسؤوليات فلا تفوض". لذلك، يتميز التمكين عن التفويض في انتقال المسؤولية مع السلطة والصلاحية، بينما يقتصر التفويض على الصلاحية لإنجاز بعض المهام. (124: 547)

4. كفايات حل المشكلات واتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف الإدارية، والتي يقوم بها المديرون في كافة المنظمات والمؤسسات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، ومسؤولياتهم الإدارية؛ حيث يتحدد تركيب المنظمة الإدارية بالطريقة التي تتخذ بها القرارات. وعليه، فيجب على أي مدير، بغض النظر عن مستواه الإداري، أن يجيد مهارات اتخاذ القرارات. (15: 317) والإدارة التربوية - كقيادة، لابد أن تكون لديها كفايات حل المشكلات، واتخاذ القرارات بفاعلية، وفي الوقت المناسب. وتلك من العناصر الأساسية؛ لتقييم قدرة صلاحية الإدارة التربوية المدرسية على تولي مهامها. فقدرة الإدارة التربوية المدرسية على حل المشكلات بسلاسة وفاعلية، واتخاذ القرارات بموضوعية وحيادية، له أعمق الأثر في ثقة المجتمع المدرسي في أن إدارته تقف سندًا لدعمه، وتذليل ما يواجه مع عقبات. الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استقراره، وتكريسه لجهوده في تنفيذ مهامه. وعملية اتخاذ القرار التعليمي عنصرًا مهمًا من خطوات صنع القرار الإداري، وإحدى وظائفه الأساسية. ولا تعتبر عملية اتخاذ القرار نظيرًا لغويًا أو بديلًا لعملية صنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرارات تعتبر محصلة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار، حول مشكلة ما، وطريقة معالجتها وحلها. (62: 185)

ويعتبر علماء الإدارة أن عمليات صنع واتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض، وجوهر العملية الإدارية. ويعتبر اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأمثل؛ من بين بديلين أو أكثر، وهو المحصلة، والخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار؛ والتي تعرف بأنها مجموعة من الخطوات، والإجراءات، والدراسة، والتحليل، والمقارنة، وتقييم البدائل، والحلول الممهدة والمدعمة لخطوة اتخاذ القرار. (137: 90) لذلك، فهناك فرق بين متخذ القرار وصانعه؛ فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات، وفق شروط معينة يصنعها، ولا يجب تجاوزها؛ أي هو الذي يصوغ القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة. أما متخذ القرار، فهو الذي يختار القرار الذي يناسبه، وفق الشروط الموضوعة مسبقًا، ويقوم على تنفيذ هذا القرار، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط، أو أن يرجع إليها فيما يريد إضافته أو تعديله. ولهذا، فإن مرحلة اتخاذ القرار هي في الحقيقة عمل إداري، يمثل جانبًا واحدًا في عملية صنع القرار. (39: 19)

وفي الحياة التربوية، يجب أن نفرق بين تحليل المشكلات، وصنع القرار؛ فمن الممكن أن تحل بعض المشكلات المدرسية دون اتخاذ أي قرارات. كذلك، من الممكن أن يتم اتخاذ قرارات ويعمل بجهد عليها، ولكنها في نهاية الأمر لا تفضي بحلٍ للمشكلة. فالشكل المعياري لاتخاذ القرارات الهادفة لحل المشكلات، هو أن يتم تحليل المشكلة بشكل دقيق أولًا؛ عبر مراحل، وخطوات صنع القرار، قبل اتخاذ أي قرار بشأن المشكلة قيد الحل والدراسة.(15: 335)

ونظرًا لأهمية كفايات حل المشكلات واتخاذ القرارات، ركزت وزارة التربية والتعليم على: (20: 23-25)

4.1 اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار

4.2 اتخاذ القرارات التعليمية بناء على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقويم المعتمدة

4.3 الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين مع تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة حتى لا تتعطل الأنشطة ويقوم الموجه المالي والإداري بالتصديق على أوجه الصرف بين الإدارة التربوية المدرسية ومجلس الأمناء

5. كفايات التكنولوجيا الإدارية:

يقصد بكلمة التكنولوجيا في اللغة اليونانية معنى المعالجة المنظمة. والتكنولوجيا هي مجموعة من المهارات والطرق العلمية المنظمة، التي توظف لحل مشكلات عملية. وتطبيقًا على ذلك، فإن التكنولوجيا الإدارية، يقصد بها المعارف العلمية، والأساليب المنظمة، التي يمكن تطبيقها في معالجة المشكلات من أجل حلها في الميدان الإداري، دون أن يتطلب ذلك، بالضرورة، اللجوء لاستخدام الآلات عند التطبيق. وبالتالي، فإن التكنولوجيا الإدارية، تعتبر الشكل العملي، والتصور الحديث، والمسلك المعاصر الذي تنتهجه الإدارة. وتكمن التكنولوجيا الإدارية- كذلك، في أداء المدير، وطريقة استخدامه، وتفاعله مع التقنيات المعاصرة؛ بهدف التجديد والتطوير، ومعالجة نواحي وأشكال القصور في وضع السياسات التعليمية القادمة، تماشيًا مع متطلبات العصر الحديث، واحتياجات المستقبل. (134: 111)

والإدارة التربوية المدرسية المثلى لمدرسة المستقبل تحتاج أن تكون مجهزة، ومسلحة؛ لتأدية أدوارها، ومهامها بكفاءة وفاعلية، فعليها أن تطور البيئة المدرسية، وأن تحسن من نواتج التعليم، وأن تنمي علاقات إنسانية سواء في محيط المدرسة أو خارجها؛ وذلك كي تتمكن من الوصول لأداء فعال عبر بناء شبكة اتصال، وتطبيق التكنولوجيا التي تضمن عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق عمل، تحقق ما رسم لها من أهداف. (75: 03)

وعليه فإن التكنولوجيا الإدارية تسهم في توفير الوقت والجهد، وضبط العمل، وتوفير المعلومات اللازمة لإدارة المدرسية بشكل آني، مما يسهم في اتخاذ القرارات، وفق معطيات موضوعية. لذا، فقد سعت وزارة التربية والتعليم على حفز لإدارة الإدارة التربوية المدرسية استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم، وعلى دعم مجتمع المعلومات داخل المدرسة من خلال توليد ونشر المعلومات.

6. كفايات إدارة الاجتماعات:

تعد إدارة الاجتماعات، وما يسبقها من تحضير، وما يتبعها من متابعة لتوصياتها، من الكفايات الأساسية للإدارة المدرسية. فالاجتماعات المدرسية وسيلة اتصال وتفاعل، بين الإدارة التربوية المدرسية، والمجتمع المدرسي. وتساهم الاجتماعات- بشكل نموذجي، في إثراء مبدأ المشاركة، وتبادل الآراء، وتناقل الخبرات. إن دور مدير المدرسة -كقائد ميداني، ينحو به أن يولي اهتمامه؛ لإدراك دور الاجتماعات المدرسية، وأهميتها في تخطيط العمل المدرسي، وتنظيمه، وتوجيهه وتقويمه، وإشباع حاجات العاملين من خلال مراعاة الجانب الإنساني، والعمل على تحقيق أهداف المدرسة. (62: 256)

ومع التقدم التقني، وتنامي اعتماد الحياة التربوية عليه، أصبح كفايات إدارة الاجتماعات الإلكترونية مطلبًا فائق الضرورة للإدارة المدرسية. والاجتماعات الإلكترونية هي اجتماعات مشتركة، تستخدم لمناقشة موضوع معين ومحدد، يشترك فيها مجموعة محددة من الأعضاء؛ لتبادل الآراء، وتنسيق العمل فيما بينهم، والتي تكون ضرورية؛ لاتخاذ القرار، وذلك باستخدام خدمات الاتصال الي تقدمها الشبكات الإلكترونية، بما يضمن توفير الوقت، والدقة، وجودة العملية. هذا، وقد تطورت البرامج، والخدمات، والأدوات الإلكترونية، التي تمكن من التفاعل الحقيقي والمباشر بين أعضاء الاجتماع، وأصبحت عملية إدارة الاجتماع، وتوثيقه، وجدولته، والدعوة إليه، ومتابعة جدول الأعمال، والمقترحات، والنتائج، وما يصدر عنه من توصيات، تتم بكل يسر وسهولة. (37: 112)

7. كفايات التنمية المهنية للعاملين:

تتنامى المعارف الإنسانية بشكل مطرد، وتتنوع احتياجات المتعلمين بشكل متزايد؛ مما يخلق الحاجة المستمرة إلى التطوير المهني لكافة العاملين في الميدان التربوي. والإدارة التربوية لابد أن تراعي احتياجاتها، واحتياجات العاملين للتنمية المهنية عبر العديد من الوسائل والمصادر: كالدورات التدريبية، وكذلك ورش العمل، والزيارات والاجتماعات المتبادلة، وآليات التعليم المستمر، والأبحاث والدراسات المرتبطة بالاحتياجات التربوية والأكاديمية؛ لتحقيق النمو المهني والمعرفي للإدارة المدرسية ككل، عن طريق الاطلاع على المستجدات العلمية في الميدان التربوي. (97: 396)

وتهدف التنمية المهنية للعاملين في الميدان المدرسي إلى تطوير وتحسين الكفايات التعليمية، والتدريسية، والتكنولوجية، والتربوية، وزيادة طاقة أعضاء المجتمع المدرسي الإنتاجية، والوصول بقدراتهم إلى أفضل ما يمكن تحقيقه، ثم إعدادهم مهنيًا وعمليًا؛ للتعامل مع ما قد يستجد من تطورات تربوية وعلمية، كل في مجال تخصصه. وتأتي فوائد التنمية المهنية في أن تنمية المعلمين مهنيًا، يمكنهم من تطوير وتحسين فرص وآليات التعلم لطلابهم، ومن ثم الوصول بهم لمستويات عالمية في تحصيلهم العلمي. (95: 8-9)

والتنمية المهنية تمتد أهميتها كذلك إلى الإدارة التربوية، حيث تسهم في إنجاح مهام وأدوار القيادة المدرسية، فهي تعتبر عاملًا من عوامل إعداد وتطوير القيادات، للتوافق مع المستجدات في أدوار ومهام عملهم، عبر إكسابهم المعارف العلمية والخبرات المهنية، التي تمكنهم من تحسين أدائهم، ورفع المستوى التحصيلي للطلاب، مما يطور عمليتا التعليم والتعلم، ممكنًا الإدارة التربوية من مواكبة التغيرات السريعة، التي يشهدها عالمنا المعاصر. (102: 340)

وهناك بعض المداخل الإدارية الحديثة في التنمية والتطوير المهني، التي يمكن للإدارة المدرسية الاسترشاد بأدبياتها للقيام بعمليات التنمية والتطوير المهني للعاملين بالمجتمع المدرسي، والتي من أهمها بعض المداخل الحديثة، مثل: مدخل إعادة الهندسة، مدخل تمكين العاملين، مدخل التفوق المقارن، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مدخل التميز الإداري والاعتماد المؤسسي. (102: 243) ولقد وصَّفت الأكاديمية المهنية للمعلمين مهام الإدارة التربوية المدرسية في مجال التنمية المهنية بما يلي: "يحرص شاغل هذه الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في مدرسته، ويقوم بنشر ثقافة التعلم المستمر بينهم. وفي ذلك يقوم بما يلي: (20: 25)

7.1 دعم وحدة التدريب والجودة، ومتابعة تنفيذ خططها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بالتعاون مع مجلس الأمناء والآباء

7.2 حفز العاملين على تطوير أداءهم المهني، مع خلق فرص التنمية المهنية المتساوية للعاملين كافة

7.3 تقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة

7.4 دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار بما يحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة وجاذبة لهم

7.5 التنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين والأخصائيين وتحديد أوجه الاحتياج للتدريب، ووضع خطط التنمية المهنية المستدامة لهم

7.6 المشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية

8. كفايات تكوين وإدارة فرق العمل:

حرصت وزارة التربية والتعليم على قيام الإدارة التربوية المدرسية بإرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق. (20: 23) وعلى التشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة. (20: 26) والإدارة التربوية المدرسية الفعالة تشرك، وتحفز كافة أفراد المجتمع المدرسي وفق قدراتهم، وخبراتهم، واستعدادهم، على العمل ضمن روح الفريق، كل لما يناط به من مسئوليات ومهام.

9. كفايات الإبداع والتميز الإداري:

إن حاجة المؤسسات للإبداع والتميز، تعد مطلبًا إجباريًا لكافة المؤسسة العامة والخاصة؛ حيث يعد الإبداع مفتاح البقاء في المستقبل لأي مؤسسة، بغض النظر عن مستواها وكفاءتها الحالية. فالإبداع والتميز يعتبران العنصر الأهم في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة، ومجتمعها. كما أن العمل الإبداعي يساهم، بقدر لا بأس به، في إيجاد الحلول للمشكلات، التي تعترض المؤسسة داخليًا وخارجيًا، وينمي كفاءة وقدرة العنصر البشري في المؤسسة التعليمية- خاصة الإدارة التربوية، باعتبار أنها جوهر الإبداع والتميز. (199: 181)

والمدير المبدع دائمًا، يأتي بأفكار جديدة، ويشجع ويحفز كافة أطراف العملية التعليمية على الإبداع والتميز. إن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، والمدير المبدع عامل رئيس لنجاح العمل التربوي والتعليمي. ومدير المدرسة الناجح لكي يلتزم الإبداع في منهجه، وسلوكه، وأسلوبه، وشخصيته، عليه-أولا، أن يصنع التزامًا ذاتيًا؛ لتكريم الأفراد المبدعين، والتزامًا أوسع؛ ليفتح نفسه للمشاركة، وإشراك غيره في تحقيق الإبداع، ويلتزم بهذا التعهد في جميع أعماله. (60: 54)

ودور مدير المدرسة-كمشرف مقيم، يقصد به الجانب الفني لدور المدير التربوي في مؤسسته التعليمية، ولا يقوم به بمهارة إلا من كان مبدعًا، ومتمكنًا، وقارئًا، ومطلعًا على جميع المقررات الدراسية، ومتعلما مستمرًا، وخبيرًا تربويًا، ومثقفًا في مجال المعرفة التخصصية وغير التخصصية، ومتواضعًا، وبارعًا في حل المشكلات، وقادرًا على اتخاذ القرارات حسب المواقف التعليمية التعلمية. (216: 53)

ويعرف الإبداع في الإدارة التربوية المدرسية بأنه: دور مدير المدرسة في وضع استراتيجيات مبتكرة؛ لإجراء تطوير شامل في سياسات، وآليات، وطرق، وأساليب، وتقنيات إدارة العمل، وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية؛ بما يساعد في تحسين الأداء، وصولًا إلى حلول خلاقة ومتميزة للقضايا والمشكلات التعليمية والتربوية، بما يعزز من تفعيل العملية التعليمية، وقدرة المدرسة على التكيف والتميز. وعلى مدير المدرسة المبدع والمتميز، أن يعمل على إبراز بعض المنهجيات التالية في العمل المدرسي: (58: 37)

9.1 أن يكون مبدعا ومبتكرا في أفكاره وأساليبه؛ بحيث تعكس تلك الأساليب المستخدمة الجدية والتطوير عما عرفه من أساليب سابقة، والتي لم تكن لتحدث ذات الأثر والنتائج على المجتمع المدرسي ككل.

9.2 أن يكون عنصرًا مصدرًا للإبداع والدافعية والحماس في نفوس العاملين والطلاب؛ باعتبارهم ضرورة لا يمكن الاستغناء عنهم في مواجهة متغيرات العصر، ومتطلبًا أساسيًا للتفوق والتميز.

9.3 استمرارية السعي والحرص على الابتكار والتجديد، وألا يتوقف سعية عند حد معين من الكفاءة، بل يكون دائم السعي نحو التجديد والتطوير؛ من أجل الوصول إلى أقصى ما يمكن تحقيقه من درجات التميز والإبداع.

المحور الثالث: الميادين الإجرائية للإدارة التربوية

الإدارة عامل من العوامل الأساسية التي ترتكز عليها كل مؤسسة أرادت تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية، ولهذا لا يمكن للمدرسة أن تنجح في عملها وتحقق أهدافها إذا لم تتوفر على إدارة سليمة البناء صادقة المسعى معتمدة على العناصر التالية:

1) الإدارة التربوية المدرسية (خدمة) وليست (سلطة).
2) الإدارة التربوية المدرسية (للتسيير) و(التطوير).
3) عمل الإدارة التربوية المدرسية (عمل جماعي لا فردي).
4) الإدارة التربوية المدرسية (علم وعقل)، وليست اجتهادات وفراسة.

وهناك مجموعة من المجالات والميادين الإجرائية التي يجب أن تمارس فيها الإدارة التربوية المدرسية عملها بكفاءة وفاعلية؛ لتحقق أهداف المجتمع وغاياته من الدور المطلوب من المدرسة تأديته. ومن أهم الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية ما يمكن طرحه في المحاور التالية:

أولًا: علاقة المدرسة بالمجتمع:

تؤدي الإدارة التربوية المدرسية دورًا محوريًا في تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع، حيث تُعد المدرسة مؤسسة تعليمية واجتماعية تحمل رسالة مزدوجة: إعداد الأجيال للمستقبل من خلال التعليم والتنشئة، والمساهمة في تنمية المجتمع وتطويره. ومن هذا المنطلق، تتجاوز مهام الإدارة المدرسية الإطار التقليدي لإدارة الشؤون الداخلية، لتشمل بناء جسور قوية مع مختلف أطياف المجتمع المحيط. إن الإدارة التربوية المدرسية الناجحة تدرك أهمية التفاعل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع، باعتباره عاملًا أساسيًا لتحقيق أهداف العملية التعليمية ودعم التطوير الشامل للبيئة المدرسية. فمن خلال الشراكات مع أولياء الأمور، والمؤسسات المحلية، والجمعيات الأهلية، تُسهم الإدارة في خلق مناخ تعليمي يعزز القيم التربوية، ويدعم احتياجات الطلاب والمجتمع على حد سواء.

كما تُعد الإدارة التربوية وسيطًا فاعلًا يربط بين احتياجات المجتمع المحلي ورؤية المدرسة، مما يُمكّنها من تلبية تطلعات الأفراد والمؤسسات. وتسعى الإدارة إلى تحقيق ذلك من خلال خطط مبتكرة تُوظف فيها إمكانيات المجتمع لدعم العملية التعليمية، وتفتح المجال لمشاركة الجميع في صنع القرارات، وتحقيق الإصلاحات المنشودة. وهكذا، تُبرز الإدارة التربوية المدرسية أهمية التكامل بين المدرسة والمجتمع كعلاقة متبادلة تُثري الجانبين. إذ لا يمكن تحقيق التنمية الشاملة في أي مجتمع دون مساهمة فعّالة من المدرسة، التي تُعد محركًا رئيسيًا للتغيير الاجتماعي والاقتصادي والثقافي

إن عدم ارتباط المدرسة بالعالم الخارجي المحيط بها يعزز عزلتها، ويوسع الفجوة بين المنزل والمجتمع والحياة الاجتماعية من جهة وبين المدرسة من جهة أخرى، ويبقيها قاصرة على أداء رسالتها في التربوية. وينبغي على الإدارة التربوية أن تبني علاقة المدرسة بالمجتمع على الأسس التالية: (197: 46)

1. إقامة حلقات وجسور تواصل سليمة بن المدرسة والمجتمع.
2. إشراك أولياء الأمور، ومجالس الآباء في رسم السياسات المدرسية.
3. تشجيع أولياء الأمور، والمعلمين، والمهتمين بالتعليم على المشاركة في مجالس الأمناء. (168: 54-55)
4. تعزيز، وتنمية وسائل وطرق التواصل بين المجتمع والمدرسة.
5. تحفيز المبادرات المجتمعية التطوعية، التي تدعم العملية التعليمية في المدرسة.
6. العمل على جعل المدرسة مركزًا للتنمية المجتمعية، والمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع الموجودة به.
7. استثمار موارد المجتمع في إثراء العملية التعليمية. (27: 164)
8. إحاطة أولياء أمور والمهتمين بالتعليم بسياسات المدرسة، وما يجري بها من أحداث مختلفة.
9. إدراك المدرسة لاحتياجات المجتمع، ومحاولة إيجاد الحلول لها. (197: 68)

ثانيًا: تطوير المناهج:

تُعد الإدارة التربوية المدرسية حجر الزاوية في نجاح أي نظام تعليمي، حيث لا يقتصر دورها على تنظيم العمليات اليومية أو متابعة أداء المعلمين والطلاب، بل يمتد ليشمل التأثير المباشر في تطوير المناهج الدراسية. إن المناهج الدراسية هي العمود الفقري للعملية التعليمية، والإدارة التربوية المدرسية هي الجهة المسؤولة عن ضمان توافقها مع احتياجات المجتمع، ومتطلبات العصر، وتوجهات التعليم الحديثة. تلعب الإدارة المدرسية دورًا محوريًا في تطوير المناهج من خلال

مواءمتها بين الأهداف التربوية العامة والواقع الميداني، حيث تساهم في تحديد الاحتياجات التعليمية، وتحليل التحديات التي تواجه تنفيذ المناهج، واقتراح التحسينات اللازمة. كما تعمل على توفير بيئة مناسبة تُمكِّن المعلمين من تطبيق المناهج بفاعلية، مع تقديم الدعم الفني والمادي لتعزيز جودة العملية التعليمية.

علاوة على ذلك، تساهم الإدارة التربوية المدرسية في بناء جسور التواصل بين المعلمين، والمشرفين التربويين، وأولياء الأمور، لضمان التكامل في تنفيذ المناهج وتحقيق أهدافها. وتُعتبر عملية التغذية الراجعة التي تُقدمها الإدارة المدرسية من أهم أدوات تطوير المناهج، حيث تعكس التحديات الميدانية والاحتياجات المستجدة، مما يُمكّن من إجراء تحسينات مستمرة تتماشى مع المتغيرات المجتمعية والتكنولوجية. في هذا السياق، يُصبح تطوير المناهج مسؤولية مشتركة تتطلب من الإدارة التربوية المدرسية دورًا قياديًا واستراتيجيًا يُوجّه العملية التعليمية نحو تحقيق الجودة الشاملة، وضمان أن تكون المناهج الدراسية أداة فعالة لبناء جيل مبدع ومؤهل لمواكبة تحديات المستقبل.

ويتبلور دور الإدارة التربوية المدرسية في ميدان تطوير المناهج عبر المحاور التالية: (27: 160-161)

1. تأهيل المدرسة؛ لتطبيق المعايير القومية للتعليم.
2. الحصول على دعم العاملين بالمدرسة؛ لتنفيذ التطوير والتغيير في المناهج التعليمية.
3. التأكد من تماشي المناهج والأنشطة التعليمية مع أهداف المدرسة ومعايير التعليم القومية.
4. المساهمة في تطوير، ومراجعة، وتقويم المناهج.
5. المتابعة المستمرة لأي تحسين أو تطوير لطرق التدريس والمناهج التعليمية.
6. تخطيط، وتوجيه شامل لعمليات التدريس؛ بما يخدم العملية التعليمية بالشكل الأمثل.
7. الإشراف على عمليات التقويم والاختبارات، وتحليل نتائج الطلاب، واستخدامهما في تطوير العملية التعليمية.
8. متابعة الخطط الدراسية والأنشطة الصفية للمعلمين.
9. التعرف على الطلاب ذوي القدرات والاحتياجات الخاصة، وتلبية احتياجاتهم التعليمية.

ثالثًا: شئون الطلاب:

تُعد الإدارة التربوية المدرسية أحد العناصر الأساسية في نجاح العملية التعليمية، حيث تلعب دورًا حيويًا في تنظيم شؤون الطلاب وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم الأكاديمية والشخصية. تتجاوز مهام الإدارة التربوية مجرد الإشراف على الأنشطة اليومية، بل تشمل أيضًا تطوير بيئة تعليمية تدعم التعلم الفعّال وتعزز من مشاركة الطلاب في العملية التعليمية .تتمثل أهمية الإدارة التربوية في قدرتها على خلق مناخ تعليمي إيجابي، حيث تسهم في تعزيز العلاقات بين الطلاب والمعلمين، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب.

كما تعمل الإدارة على وضع استراتيجيات تتناسب مع احتياجات الطلاب المختلفة، مما يساعد في تحسين مستواهم الأكاديمي وتنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية .علاوة على ذلك، يتطلب دور الإدارة التربوية الفعالة مجموعة من الكفايات المهنية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه. يجب أن تكون الإدارة قادرة على التعامل مع التحديات المتغيرة في مجال التعليم، مثل التوجهات التكنولوجية الحديثة واحتياجات المجتمع المحلي. من خلال هذه الكفايات، يمكن للإدارة التربوية أن تضمن تحقيق الأهداف التعليمية وتطوير مخرجات العملية التعليمية بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث .في الختام، يُعتبر دور الإدارة التربوية المدرسية محوريًا في تشكيل مستقبل الطلاب، حيث تسهم في توجيههم نحو النجاح الأكاديمي والشخصي، وتساعد على بناء مجتمع مدرسي متكامل يسهم في تطوير القيم والمهارات الضرورية لمواجهة تحديات الحياة

وتعمل الإدارة التربوية المدرسية في محور شئون الطلاب عبر الإجراءات التالية: (27: 161-162)

1. استقبال الطلاب الجدد، ووضع برامج دمجهم في المجتمع المدرسي.
2. معرفة الخصائص العمرية لطلاب المرحلة التعليمية التي تقوم على إدارتها.
3. متابعة انتظام الطلاب في الدراسة.
4. تأمين سلامة وأمن الطلاب في المدرسة.
5. وضع برامج الانضباط الطلابي؛ بما يتماشى مع الأنظمة التعليمية المعمول بها.
6. وضع برنامج انتقالي وتأهيلي لطلاب الصفوف النهائية قبل انتقالهم للمراحل الأعلى.
7. تحويل الطلاب للمؤسسات العلاجية عند الحاجة.
8. الحرص على نمو الطلاب بشكل متكامل في الجوانب المعرفية والنفسية والاجتماعية.
9. متابعة الطلاب المتأخرين دراسيًا، ووضع خطط معالجة التأخر.

رابعًا: شئون العاملين:

تؤدي الإدارة التربوية المدرسية دورًا حيويًا في تنظيم شؤون العاملين داخل المؤسسة التعليمية، حيث تعد العاملين العمود الفقري الذي تقوم عليه العملية التربوية. ومن خلال إدارتها الفعالة، تسعى الإدارة المدرسية إلى بناء بيئة عمل متوازنة تُحفّز على الأداء المتميز، وتُعزّز من روح الفريق والانتماء للمؤسسة. لا يقتصر دور الإدارة على الجوانب الإدارية والتنظيمية، مثل توزيع المهام والإشراف على تنفيذها، بل يمتد ليشمل الجوانب الإنسانية التي تضمن رضا العاملين وتحفزهم على العطاء والإبداع. فهي تسعى لتوفير بيئة مهنية صحية تدعم التطوير المهني المستمر، وتُشجع الابتكار، وتعمل على حل المشكلات والتحديات التي قد تواجه العاملين، بما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء التعليمي. إن الإدارة التربوية المدرسية، من خلال رؤيتها الحكيمة، تُدرك أن نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على الكفاءة والروح المعنوية للعاملين، مما يجعل إدارة شؤونهم أولوية قصوى في سياسات المدرسة.

ويكمن دور الإدارة التربوية المدرسية في ميدان شئون العاملين عبر المحاور التالية: (27: 162-163)

1. الإشراف على كافة العامين في المدرسة، وتقويمهم بشكل دوري.
2. تفسير سياسات التعليم للعاملين، ونقل احتياجاتهم للإدارات العليا.
3. وضع وتنفيذ برامج استيعاب العاملين الجدد بالمدرسة.
4. العمل على الاستفادة من طاقات وقدرات العاملين في المدرسة، ومشاركتهم في العمل.
5. عقد الاجتماعات الدورية لإعلام العاملين بالمستجدات، وما يحدث من تغييرات.
6. تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين، وتفعيل وحدات التدريب بالمدرسة.
7. مشاركة العاملين في وضع، وصياغة، وتنفيذ الخطط والأهداف التعليمية.
8. الحرص على علاقة علاقات إنسانية سليمة، تضمن حسن استغلال قدرات العاملين، بما يحقق مصلحة العمل.
9. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ومساعدتهم في معالجة ما يواجهون من عقبات.

خامسًا: المبنى المدرسي والتجهيزات:

المبنى المدرسي هو البيئة التي تحتضن العملية التربوية بجميع عناصرها، والتي ضمنها يتم تنفيذ جميع عناصر النشاط التي تحقق أهداف العملية التربوية، ولأهمية المبنى المدرسي وضعت شروط ومعايير فنية، ونفسية، وصحية، وتربوية؛ لاختيار الموقع، وتنظيم المبنى ومرافقه. وإلى جانب الاهتمام بالموقع، وتنظيم البناء، لا بدمن الاهتمام بإدارة هذا المبنى

وتنظيم العمل فيه، ولمدير المدرسة دورًا هامًا بالعمل على تحسين المبنى المدرسي، وتجهيزه، ورفع كفاءته؛ لتحقيق الأهداف والاستفادة منه بأقصى ما يمكن ويتضمن ذلك: (31: 484)

1. توزيع القاعات التدريسية والمرافق، واستغلالها على أحسن وجه.
2. اختيار الأثاث المدرسي المناسب والعملي، والذي يخدم الطلبة والعاملين، ويوفر لهم الراحة أثناء العمل.
3. صيانة المبنى ومرافقه، ومتابعة ذلك باستمرار.
4. توفير المياه والإضاءة الكافية للمدرسة.
5. المحافظة على نظافة المبنى ومرافقه بصورة مستمرة، والاستعانة باللجان من الطلبة والمعلمين لمتابعة ذلك.

سادسًا: التمويل وإدارة الأعمال:

تعتبر الإدارة التربوية المدرسية عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تلعب دورًا محوريًا في إدارة التمويل المدرسي وتنظيم الأعمال. يتطلب تحقيق الأهداف التعليمية الفعالة استخدام الموارد المالية والإدارية بكفاءة، مما يجعل الإدارة التربوية مسؤولة عن تخطيط الميزانيات، وتوزيع الموارد، ومراقبة الإنفاق .تتجاوز مهام الإدارة التربوية المدرسية مجرد الإشراف على الجوانب المالية، بل تشمل أيضًا تطوير استراتيجيات مستدامة لضمان توفير التمويل اللازم لتحقيق الأهداف التعليمية. يتطلب ذلك من القادة التربويين مهارات في التخطيط المالي، وإدارة المشاريع، والتفاوض مع الجهات المانحة والمجتمع المحلي .علاوة على ذلك، يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحديد أولويات الإنفاق بناءً على احتياجات المدرسة واحتياجات الطلاب، مما يتطلب تحليل دقيق للبيانات وتقييم مستمر للأداء. كما تلعب الإدارة دورًا في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال العامة والخاصة، مما يسهم في بناء الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

وتعمل الإدارة التربوية المدرسية في الميدان الإجرائي للتمويل وإدارة الأعمال عبر النقاط التالية: (27: 164)

1. توفير الكتب والمستلزمات التعليمية المطلوبة للمدرسة.
2. إدارة ميزانية المدرسة، وفق التعليمات والتوجهات المحددة لهذا الشأن.
3. مراقبة حسابات وأنشطة التمويل الخارجي للمدرسة.
4. متابعة أوجه الصرف والإنفاق حسب الميزانية المتبعة.
5. تجهيز لسجلات المالية الدقيقة، والاحتفاظ بالوثائق المالية الخاصة بإدارة المدرسة.

سابعًا: التنظيم والإدارة:

تُعد الإدارة التربوية المحرك الأساسي الذي يضمن تنسيق جهود العاملين وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بكفاءة وفعالية. يتطلب هذا الدور رؤية شاملة وقدرة على التخطيط والتنظيم لتوزيع المسؤوليات والمهام بين أفراد المجتمع المدرسي، مع مراعاة استثمار الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق الممكنة. فالتنظيم المدرسي لا يقتصر على وضع الهياكل الإدارية، بل يشمل تصميم العمليات الإدارية، وتحديد العلاقات الوظيفية بين العاملين، ووضع السياسات والإجراءات التي تضمن انسيابية العمل وتكامله.

وتعمل الإدارة التربوية المدرسية في الميدان الإجرائي للتنظيم والإدارة على تحقيق ما يلي: (27: 163)

1. المتابعة والتقويم لأداء العاملين في المدرسة.
2. إقامة قنوات اتصال فعالة مع الإدارات العليا.
3. إنشاء وحدات وأقسام إدارية فرعية بالمدرسة، تعمل على تحقيق رؤية وأهداف المدرسة.
4. الإشراف على تنفيذ السياسات، واللوائح، والتكليفات التعليمة الواردة من الإدارات العليا.

5. إعداد، وتجهيز، ورفع التقارير المطلوبة للإدارات العليا.

إن الإدارة التربوية المدرسية تُعدّ العمود الفقري لأي مؤسسة تعليمية ناجحة، حيث إنها تتجاوز حدود إدارة العمليات اليومية إلى التأثير المباشر على البيئة التعليمية ككل؛ حيث تؤدي دورًا حاسمًا في خلق بيئة تعليمية إيجابية تحفز على التعلم والتفاعل. وقد قدّم الفصل السابع عرضًا لأنماط الإدارة التربوية المدرسية وكفاياتها المهنية، باعتبار أن الإدارة التربوية تمثل حجر الزاوية في تحقيق جودة التعليم وفاعلية النظام المدرسي. استعرض الفصل مجموعة متنوعة من الأنماط الإدارية (الأوتوقراطي، الفوضوي، الديمقراطي)، وأبرز ميزاتها وعيوبها، وأهمية اختيار النمط الأنسب وفق السياقات والظروف. كما تناول الكفايات المهنية التي ينبغي للإدارة التربوية أن تتحلى بها لضمان تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية. وإدراكًا منها لمسئولياتها، واستشرافًا لأدوارها المستقبلية، ينبغي على الإدارة التربوية أن تراعي، وعن كثب المجالات التالية:

1. **التكيف مع التغيرات العالمية:** يتطلب العالم اليوم من الإدارات التربوية أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا. ينبغي للإدارة التربوية أن تواكب هذه التغيرات من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة تتضمن التعلم المستمر وتطوير المهارات.
2. **تعزيز المشاركة والتعاون:** يجب أن تركز الإدارات التربوية على تعزيز روح المشاركة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي، بما في ذلك الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. فالنمط الديمقراطي الذي تم تناوله في الفصل يعكس أهمية التواصل الفعال وتبادل الأفكار في اتخاذ القرارات، مما يسهم في بناء بيئة تعليمية تعاونية.
3. **تنمية الكفايات المهنية:** تحتاج الإدارات التربوية إلى الاستثمار في تطوير الكفايات المهنية للمعلمين والإداريين، من خلال برامج تدريبية مستمرة وورش عمل تفاعلية. هذا سيؤدي إلى تحسين جودة التعليم، وزيادة فعالية العملية التعليمية.
4. **التوجيه نحو القيم الإنسانية:** يجب أن تسعى الإدارة التربوية إلى تعزيز القيم الإنسانية مثل الاحترام، التفاهم، والمساواة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. فالإدارة الناجحة لا تتعلق فقط بتحقيق الأهداف الأكاديمية، بل تتعلق أيضًا ببناء شخصية الطالب وتطويرها.
5. **الاستجابة للاحتياجات الفردية:** ينبغي أن تكون الإدارة التربوية واعية للاحتياجات الفردية للطلاب، والعمل على توفير الدعم اللازم لهم، سواء من حيث التعلم الأكاديمي أو الدعم النفسي والاجتماعي. هذا يتطلب وجود آليات فعالة لتقييم احتياجات الطلاب وتلبية توقعاتهم.
6. **استخدام التكنولوجيا:** يجب أن تدمج الإدارات التربوية التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل فعّال، من خلال استخدام أدوات التعليم الإلكتروني، وتطبيقات التعلم عن بُعد. هذا سيساعد في تحسين الوصول إلى التعليم وتسهيل التعلم الذاتي.
7. **تقييم الأداء والتحسين المستمر:** ينبغي أن تتبنى الإدارات التربوية منهجيات تقييم فعالة لمراقبة الأداء الأكاديمي والإداري. التحسين المستمر يجب أن يكون جزءًا من الثقافة المؤسسية، حيث يتم التعلم من الأخطاء والتحديات.
8. **تعزيز الشراكة المجتمعية:** على الإدارة التربوية أن تبني جسور التواصل مع المجتمع المحلي، مما يُعزز المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ويزيد من الدعم المتوفر للمدرسة.
9. **الابتكار والإبداع:** يجب تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع داخل المؤسسات التعليمية. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة تعليمية مرنة تدعم التجريب وتقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم.

إن الإدارة التربوية الفعالة يجب أن تكون قادرة على استشراف المستقبل، والاستجابة للتغيرات المتسارعة في عالم التعليم. فعبر التركيز على القيم الإنسانية، وتعزيز المشاركة، وتطوير المهارات، ستتمكن الإدارات التربوية من خلق بيئة تعليمية ملائمة، تحفز على الإبداع وتنمي القدرات، مما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

الفصل الثامن

الاتجاهات المؤثرة في الإدارة التربوية

الاتجاهات المؤثرة في الإدارة التربوية

تمهيد:

تكتسب الإدارة التربوية أهمية قصوى؛ باعتبارها ركيزة أساسية للعملية التعليمية، فهي المسؤولة عن توفير بيئة تعليمية فعالة، تُحفز التعلم، وتُساهم في تنمية مهارات الطلاب وقدراتهم. ولذلك، تتعدد الاتجاهات والمداخل الإدارية التي تتبعها المؤسسات التعليمية؛ لتحقيق أهدافها، وتتنوع فلسفاتها، وأساليبها في إدارة العملية التربوية. ولقد مرت الإدارة التربوية بالعديد من من التطورات والأفكار منذ نشأة هذا الفكر الإداري في نهايات القرن الثامن عشر. وفي الحياة المعاصرة، تباينت الاتجاهات والمدخل الإدارية التي تنتهجها الإدارة التربوية الحديثة في ممارساتها وأعمالها؛ كلٌ حسب سياقه. وفي الفصل الحالي، يعرض الكتاب مجموعة من أشهر الاتجاهات المؤثرة في عمل الإدارة التربوية المعاصرة.

1. الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

نقلت كلمة إستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Strategos، وحتى القرن التاسع عشر، ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة؛ لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك. وحديثًا، أصبحت هذه الكلمة مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال، خاصة الحديثة منها. وأصبحت الإدارة الاستراتيجية تعرف بأنها: تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها؛ بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (116: 31)

وتطلق الإدارة الإستراتيجية، على مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة، ومتابعة، وتقويم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. أو هي التي تجعل منظمة ما تأخذ زمام المبادرة والمبادأة، بدلًا من أن تكون في حالة مجرد رد الفعل في تشكيل مستقبلها. وتضع الإدارة الإستراتيجية معايير موضوعية تسترشد بها على مدى كفاءة إدارات المنظمة، مما يساعد على المتابعة، والمراقبة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات، وزيادة كفاءة القرارات التي تتخذها، خاصة وأن الإدارة الإستراتيجية تستند في اتخاذ هذه القرارات على عمل جماعي، يشترك فيه جميع العاملين، الذين تستنفر الإدارة الإستراتيجية كل قواهم الفاعلة. وهو أمر يرفع من روح الأفراد المعنوية؛ بوصفهم مشاركين في اتخاذ القرار، ويشعرهم بالولاء للشركة أو المؤسسة. وهذا من أكبر وسائل النجاح للشركات والمنظمات، التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية. (36: 27-28)

ويقصد بالإدارة الإستراتيجية في الحياة التربوية، الهيكل العام الذي تتبلور خلاله كل من: الرسالة، والرؤية، والأهداف، الإستراتيجية للمدرسة؛ حيث تعتبر تلك الإدارة مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية، التي تشكل الأداء طويل المدى للمدرسة بكفاءة وفاعلية، بما يتضمن ذلك من تخطيط، وصياغة الخطط الاستراتيجية العامة، وتنفذيها، وتقويمها، وذلك حسب منهجية، وأسلوب، وآلية للعمل. والإدارة الاستراتيجية ضرورية، وهامة في الإدارة التربوية المدرسية؛ حيث تعتبر الفكر الحاكم لكافة العمليات الإدارية الأخرى. فالإدارة التربوية المدرسية الاستراتيجية تتميز باستشراف المستقبل، والعمل الدائم نحو التقدم. (167: 173) مولية اهتمامها داخليًا للمدرسة، وخارجيًا للبيئة والمجتمع المستفيد من خدماتها. وتعمل الإدارة الاستراتيجية على إعداد وتهيئة المدرسة داخليًا، من خلال إجراء بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي، وإجراءات،

وقواعد وممارسات آليات سير العمل؛ بما يرفع من استعداد المدرسة وقدرتها على التعامل بكفاءة مع بيئتها الخارجية. وتمكن فلسفة الإدارة الاستراتيجية في الإدارة التربوية من النظر، والاستعداد للتعامل مع المستقبل، واتخاذ القرارات الحساسة بفاعلية وكفاءة. (13: 647)

1.1 خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تتميز الإدارة الاستراتيجية- عند تبنها في الإدارة التربوية، بعدة خصائص تميزها عن غيرها من الفلسفات والمفاهيم الإدارية، نذكرها فيما يلي: (151: 54)

1.1.1 اختصاص الإدارة العليا بحق اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

1.1.2 تتطلب القرارات الاستراتيجية حشد كافة الموارد المدرسية؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تصبوا إليها.

1.1.3 استشراف المستقبل، انطلاقًا من الواقع الحالي؛ للوصول بالمدرسة للشكل المثالي المأمول.

1.1.4 تتناول التغيير والتعديل في المدرسة؛ بشكل كلي، وشامل- وليس جزئي.

1.1.5 التكامل بين التخطيط متوسط الأجل، والتخطيط طويل الأجل.

1.1.6 تعزيز المركزية التنافسية للمدرسة؛ عبر بناء مميزات تنافسية مستدامة.

1.1.7 تعتمد على المدير القيادي، الذي يتمتع بدرجة عالية من الوعي، والكفاءة، والإبداع في التعامل المتغيرات.

1.1.8 عملية مستمرة، ومتواصلة، تتفاعل مع المتغيرات المستقبلية بمرونة وسلاسة.

1.1.9 الإبداع، والابتكار والتحليل العلمي والعملي، لما يستجد من تغيرات.

والإدارة الاستراتيجية مهمة ومطلوبة للإدارة التربوية، وتفتح طرقًا جديدة من التفكير والعمل في تنفيذ العمليات الإدارية: كالتخطيط، والتوجيه، والتنسيق، والمتابعة. فالمدير الاستراتيجي، دائمًا، ينظر إلى المستقبل، ويتميز بالحافزية والتقدم. وعلى الإدارة التربوية الاستراتيجية أن تحرص على إشراك كافة أعضاء المدرسة في صنع القرار؛ لتنمية الإحساس بالمسئولية؛ ولكي يتم تنفيذ تلك القرارات بجدية، وحماس. وتساهم الإدارة الاستراتيجية في توفير البيانات والمعلومات عن الإجراءات التي يتم عملها على مستوي الإدارة التنفيذية، أو على مستوي الإدارات العليا. كذلك، تساعد في توفير المعلومات والبيانات عن أداء العاملين، ومستوى نموهم المهني، وتعد تلك البيانات والمعلومات، مرجعية يعتمد عليها في صنع القرارات، التي تهدف إلى تطوير العمل، ومعالجة المشكلات التي تواجه الإدارة التربوية في الوصول للأهداف المأمولة من عموم ممارسات العملية التعليمية. (67: 38)

1.2 تطبيق الإدارة الاستراتيجية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية أداة قوية، يمكن أن تساعد المدارس على تحقيق أهدافها، وتحسين نوعية التعليم الذي تقدمه لطلابها. فمن خلال تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بفعالية، يمكن للمدارس أن تخلق بيئة تعليمية إيجابية داعمة تساهم في تنمية مهارات وقدرات الطلاب وتُعدّهم للمستقبل. ويمكن تطبيق فلسفة الإدارة الاستراتيجية عبر الخطوات التالية:

1.2.1 **صياغة الاستراتيجية الإدارية:** يُعدّ هذا الأمر بالغ الأهمية، ويشمل مشاركة أعضاء المدرسة في تحديد العوامل المؤثرة على أدائها، وإجراء تحليل دوري لإمكانات المدرسة من النواحي المالية والإدارية والبشرية والتكنولوجية، ووضع أهداف المدرسة مع التركيز على تحقيق التميز.

1.2.2 **وضع الخطط:** ينبغي على المدرسة أن تضع خططًا طويلة وقصيرة الأجل، وأن تخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

1.2.3 **التدريب:** يجب تدريب العاملين بالمدرسة وفقًا لمتطلبات الخطط الجديدة واحتياجاتها.

1.2.4 **التواصل الجيد:** من الضروري إيجاد وسائل فعالة للتواصل بين الموظفين والإدارة، وبين المعلمين والطلاب، وبين أولياء الأمور والإدارة وهيئة التدريس. ويمكن أن تشمل استراتيجية التواصل النشرات الإخبارية المنتظمة، واجتماعات أولياء الأمور، وإنشاء مجموعات على التطبيقات الخاصة بالإدارة للموظفين.

1.2.5 **التطوير المستمر:** يجب تشجيع الموظفين وهيئة التدريس على حضور المؤتمرات والندوات التعليمية لمواكبة أحدث التطورات في مجال التعليم، كما أن الاستثمار في تدريبهم سيكون له تأثير إيجابي على أدائهم وجودة عملهم.

ومن خلال ما سبق، تعمل الإدارة الاستراتيجية على تمكين المؤسسات التربوية من صياغة مستقبلها بروح المبادرة والابتكار، بدلًا من الاكتفاء بردود الأفعال تجاه الأحداث. ويتطلب ذلك فهمًا شاملًا لأساسيات التطبيق الاستراتيجي، ومراجعة وتقييم الاستراتيجيات بانتظام لضمان مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية

2. الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

تعد الإدارة بالأهداف إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي بدأ ظهورها في السبعينيات من القرن العشرين. وفي هذا الاتجاه الإداري، يتم التركيز على الأهداف، التي تود الإدارة التربوية الوصول إليها، أكثر من التركيز على الإجراءات، والأنشطة، والممارسات، التي تحقق تلك الأهداف. وبناء على هذا المفهوم، فإن وظيفة الإدارة التربوية، هي تحقيق التوافق بين موارد، ومدخلات المدرسة، وما تصل إليه من نتائج؛ حيث تعد تلك النتائج المبرر الأساسي لكل ما يتم توفيره في المدرسة من موارد، وما يتم فيها من أنشطة وممارسات وعمليات. وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها ذلك النظام الإداري الذي يسمح بمساهمة المرؤوسين مع رؤسائهم في وضع الأهداف التربوية، وتحديد النتائج المراد تحقيقها، وشكل وحدود مسئولية كل فرد في المدرسة، مع إرساء المعايير التي يمكن من خلالها تقويم فعالية تحقيق تلك الأهداف. (15: 51)

ووفق هذا المفهوم، يقوم المدير بتعريف الأهداف العامة للمدرسة، والعملية التربوية للعاملين معه؛ ليشاركوا جميعًا في صياغة الأهداف الإجرائية، وتحديد مسئولية كل فرد في تحقيقها، ومعرفة طبيعة النتائج التي ينبغي الوصول إليها، مع تحديد المعايير، والآليات التي تستخدم؛ لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف، وكيفية العمل المشترك لتحقيقها سويًا. ويركز هذا المفهوم في مضمونه على ضرورة توافق أهداف الأفراد مع الأهداف المدرسية، والعمل التشاركي والتعاوني بين كافة العاملين؛ لتحقيق تلك الأهداف. (56: 40)

وتساعد الإدارة بالأهداف على تنمية روح الابتكار والإبداع في الحياة المدرسية؛ حيث تهدف على رفع مستوى التزام العاملين نحو المدرسة، ومشاركتهم البناءة في تحقيق أهدافها، وغاياتها. وتقوم الإدارة التربوية، في ذلك الأمر بدورٍ حيوي؛ حيث تشرك وتساعد جميع العاملين بالمدرسة في عملية اتخاذ القرا بشكل صحيح، عبر تزويدهم بالمعلومات والبيانات المطلوبة، ودعمهم فنيًا ومهنيًا في هذه المهمة الموكلة إليهم. كذلك، تعمل الإدارة التربوية المدرسية- وفق هذا الاتجاه، على معالجة ما ترى من قصور لدى العاملين؛ عبر التحفيز الفردي الإيجابي، مما يسهم في رفع مستوى الأداء، وتنمية المهارات الفردية في البيئة المدرسية. (45: 21)

ونجاح عملية الإدارة بالأهداف، يتوقف على مهارة الإدارة التربوية المدرسية، ومقدرتها على صنع الأهداف، وتحليل ما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد؛ للتأكد من قدرتها على الوصول للأهداف المرسومة، وتحديد المدة الزمنية اللازمة، لتحقيق وإنجاز تلك الأهداف، شرط أن تكون تلك الأهداف، ووسائل تحقيقها محددة وواضحة لكافة العاملين، ومتناسبة مع قدراتهم، وإمكانياتهم، لتحقيقها والعمل عليها. (27: 108)

وعند تناول مفهوم الإدارة بالأهداف، يجب ألا يخلط بين مفهومي الواجب، والهدف. فالتدريس بالنسبة للمعلم، والإدارة بالنسبة لمدير المدرسة هما واجبان، وفق مقتضيات وظيفة ومهام كل فرد منهما، بينما تحقيق الأهداف، وتطبيق السياسات التربوية، تعد هي الأهداف الذي ينبغي الوصول إليها. وهذا بدوره يتطلب أن يكون هذا الهدف، وآليات تحقيقه واضحين في عقول، وفكر كل العاملين بالمدرسة.

2.1 أسس الإدارة بالأهداف:

يقوم نظام الإدارة بالأهداف على عدة أسس رئيسية، من أهمها: (221: 18)

2.1.1 ضرورة تحديد الأهداف بعيدة المدي.

2.1.2 قدرة البناء التنظيمي للمدرسة على تحقيق تلك الأهداف.

2.1.3 التركيز على النتائج، وليس التوقف على الإجراءات والواجبات.

2.1.4 اشتراك كافة العاملين في المدرسة في تحقيق الأهداف.

2.1.5 عمل خارطة طريق للتطبيق، تتضح فيها أدوار ومسئوليات كل فرد في الوصول للأهداف.

2.1.6 تقويم، ومتابعة التقدم في العمل.

2.1.7 الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة عند التطبيق.

2.2 مراحل الإدارة بالأهداف:

ويقوم نظام الإدارة بالأهداف على عدة مراحل أساسية، سابقة لعملية التطبيق، وهي: (167: 125)

2.2.1 تحديد الأهداف، وفقًا لمبدأ التعاون والمشاركة، وتوضيحها لكافة العاملين.

2.2.2 توافق الأهداف المرحلية والجزئية لكل قسم في المدرسة مع الأهداف العامة.

2.2.3 المراجعة المستمرة لمراحل تطبيق الأهداف، والتحقق من توافقها مع النتائج.

2.2.4 التقويم النهائي لبرنامج العمل، ومطابقة النتائج المحققة مع النتائج المرجوة.

2.2.5 توافر المرونة والصلاحية لكل فرد؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة منه. (202: 243)

2.3 مميزات الإدارة بالأهداف:

وتتميز الإدارة بالأهداف بالكثير من المميزات والخواص، التي تحسن من أداء العمل في الحياة المدرسية، ومن أهم تلك المميزات ما يلي: (137: 60)

2.3.1 تحسين التواصل بين كافة الأطراف المشاركة في العملية التعليمية على مستوى المدرسة.

2.3.2 زيادة فرص المشاركة الجماعية في صياغة الأهداف وصنع القرارات..

2.3.3 إمكانية متابعة وتقييم أداء كل فرد في المدرسة، وقياس تحقيقه للأهداف المطلوبة منه. (15: 54)

2.3.4 تفويض السلطة، وتوزيع المسئوليات والمهام على جميع العاملين

2.3.5 التكامل بين جميع أنشطة وممارسات وأقسام المدرسة، لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.3.6 المرونة والموضوعية في التعامل مع المشاكل المتوقعة، عبر تطبيق خطط بديلة معدة مسبقًا.

2.3.7 الاستثمار الأمثل لموارد وإمكانيات المدرسة، ومراعاة الأهداف لواقع تلك الإمكانيات والموارد.

2.3.8 تحسين المناخ التربوي، وزيادة الرضا الوظيفي؛ نظرًا لما يتمتع به العاملون من استقلالية في اتخاذ القرارات.

2.4 سلبيات الإدارة بالأهداف:

على الرغم مما تتصف به الإدارة بالأهداف من مزايا وإيجابيات، تخدم العملية التعليمية، إلا أنه قد يشوبها بعض السلبيات، لعل من أهمها: (202: 243)

2.4.1 صعوبة وجود الأسس والمعايير المستخدمة لتحديد الأهداف.

2.4.2 لا يركز نظام الإدارة بالأهداف على الأهداف طويلة المدى.

2.4.3 صعوبة التعبير عن الأهداف بصورة كمية. (137: 111)

2.4.4 تفتيت الأهداف بين العاملين قد يؤدي لعدم وضوح الرؤي وصعوبة التكامل بينهم. (7: 28)

2.4.5 تعتمد على وجود الأفراد المؤهلين، والاتصال الجيد بينهم؛ للاتفاق في مرحلة وضع الأهداف.

2.4.6 صعوبة تقبل بعض المديرين مشاركة العاملين في وضع وصياغة الأهداف. (137: 60)

2.5 تطبيق الإدارة بالأهداف في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

تُعد الإدارة بالأهداف أحد الأساليب الإدارية الفعالة، التي يمكن تطبيقها في الإدارة التربوية؛ لتحسين الأداء العام للمدرسة. وفيما يلي بعض الخطوات الأساسية، لتطبيق الإدارة بالأهداف في هذا السياق:

2.5.1 **تحديد الأهداف:** يجب أن تكون الأهداف محددة، وقابلة للقياس والتحقيق، وذات صلة بالسياق التعليمي، وملزمة للإنجاز ضمن إطار زمني محدد. كما يجب أن تتماشى هذه الأهداف مع رؤية ورسالة المدرسة، وأن تخدم أغراضها التعليمية.

2.5.2 **مشاركة الأهداف:** من المهم مشاركة الأهداف مع جميع المعنيين، بما في ذلك المعلمين، والموظفين، والإداريين، وأولياء الأمور. ومن شأن ذلك تعزيز الشعور بالهدف المشترك، والتعاون؛ لتحقيق تلك الأهداف.

2.5.3 **وضع الخطط:** بعد تحديد الأهداف، يجب وضع خطط عمل واضحة ومفصلة لتحقيقها. ويجب أن تشمل هذه الخطط: الإجراءات المحددة، والجدول الزمني، والمسؤوليات المفوضة لكل فرد أو قسم.

2.5.4 **الرصد والتقييم:** يجب وضع نظام رصد، وتقييم فعال؛ لمتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. ويمكن أن يشمل ذلك: مؤشرات الأداء الرئيسية، والمراجعات الدورية، والتقارير المرحلية. ومن خلال الرصد المنتظم، يمكن تحديد أي مشكلات أو عقبات في وقت مبكر، ومعالجتها بفعالية.

2.5.5 **التغذية الراجعة والتحفيز:** توفر التغذية الراجعة المنتظمة فرصة؛ لتقييم التقدم المحرز، وتقدير الإنجازات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما أنها تساعد على تحفيز الموظفين من خلال الاعتراف بجهودهم، وتعزيز الشعور بالإنجاز.

2.5.6 **التعديل والمرونة:** يجب أن تكون الإدارة بالأهداف ديناميكية وقابلة للتكيف. وإذا لزم الأمر، يجب تعديل الأهداف أو الاستراتيجيات؛ لضمان ملاءمتها، وفعاليتها المستمرة. ويشجع هذا النهج القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة التعليم.

2.5.7 **المساءلة:** تضمن الإدارة بالأهداف المساءلة من خلال ربط الأهداف الفردية، بأهداف المدرسة الشاملة. ويجب أن يكون كل فرد مسؤولًا عن إنجازاته، وأن يكون هناك نظام واضح للمكافآت، والاعتراف بالجهود المبذولة.

إن تطبيق الإدارة بالأهداف في المدرسة يساعد في توجيه جهود الموظفين نحو الأولويات المؤسسية. كما أنه يعزز المساءلة والتحفيز، ويسهم في تحقيق النتائج المرجوة. ومن خلال تطبيق الإدارة بالأهداف في الإدارة التربوية، يمكن تحقيق أهداف التعليم بفعالية، وتعزيز مشاركة المعلمين والموظفين، وتشجيع ثقافة المسؤولية والالتزام داخل المدرسة.

3. إدارة الوقت: Time Management

يقصد بإدارة الوقت: استثمار الزمن المتاح للهيئة الإدارية؛ للقيام بما يطلب منها من مهام، على أكمل وجه من الكفاءة، والفاعلية، وبأقل قدر ممكن من الجهود البشرية، والتكلفة المادية. (137: 186) فإدارة الوقت هي الاستثمار الأمثل للوقت، وفق ما يتوافر من إمكانيات، بشكل يمكن من تحقيق الأهداف. وتتضمن إدارة الوقت كيفية قضاء الوقت الحاضر في تحليل، وتخطيط، وتنسيق المهام والأنشطة، على النطاق الزمني المتاح للإدارة المدرسية؛ لتنفيذ مهامها ومسئولياتها، بشكل أكثر فاعلية في المستقبل. (167: 119)

ولقد بدأ التأكيد على أهمية وقيمة الوقت في الإدارة، وعملياتها منذ نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين؛ حيث اتجهت المفاهيم الإدارية على التركيز على الوقت، باعتباره أحد الموارد التي تمكِّن الإدارة من العمل بفاعلية في ظل ما يحيط بها من ظروف. والوقت- بالنسبة للإدارة المدرسية، يعد من الموارد النادرة، التي يتوجب عليها الاستفادة القصوى منه، في تحقيق أهدافها، واستثمار باقي مواردها. (167: 120)

3.1 أنواع إدارة الوقت في المنظمة:

يمكن تقسيم الوقت، في الحياة الإدارية والتنظيمية، إلى أربعة أقسام أساسية، وهي: (167: 123)

3.1.1 **الوقت الإبداعي**: وهو الوقت الذي يخصص للتخطيط للمستقبل، وتنظيم العمل، وتقويم معدلات الأداء.

3.1.2 **الوقت التحضيري**: ويستغل في التجهيز، والتأكد من وجود الموارد المطلوبة قبل الشروع في العمل.

3.1.3 **الوقت الإنتاجي**: وهو الوقت الفعلي المستغرق في تنفيذ العمل، وفق ما تم الإعداد له.

3.1.4 **الوقت غير المباشر أو العام**: وهو الوقت الموجه للأنشطة الفرعية، ومسئولية المدرسة تجاه المجتمع.

وارتبط مفهوم إدارة الوقت بالعمل الإداري، وذلك لوجود سلسلة من عمليات: التخطيط والتحليل، والمراقبة، التوجيه، لكافة الأنشطة الإدارية، التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي؛ بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت في تحقيق الأهداف المرسومة. والإدارة الفعالة للوقت هي التي تتحقق، من خلال: التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة، والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على التقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء علي الأنشطة والوظائف غير المهمة، والتقليل من الفاقد. (18: 88)

3.2 أساسيات إدارة الوقت:

وللاستفادة من الوقت في الحياة الإدارية بشكل أمثل، هناك بعض الأساسيات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من رجال الإدارة والعاملين بالمنظمة، والتي من أهمها: (284: 06)

3.2.1 **التخطيط الفعال**: يجب ضع خطة عمل يومية أو أسبوعية أو شهرية، مع تخصيص وقتًا محددًا لكل مهمة، ويجب أن تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل، وتضع في حسبانها تغيير الأولويات حسب الحاجة.

3.2.2 **وضع الأهداف والغايات**: يجب أن يكون تحقيق الأهداف والغايات محور قضاء الوقت في العمل. ويجب على رجل الإدارة أن يحدد أهدافًا واضحة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة بمهام عمله،

3.2.3 **تحديد المواعيد النهائية**: نظرًا لأن المواعيد النهائية تحدد المدة، التي يجب فيها تحقيق الأهداف والغايات، فإن إدارة الوقت تعد ضرورية؛ لتحقيق هذه الأهداف، في مداها الزمني المحدد.

3.2.4 **تفويض المسؤوليات**: تفويض المسؤولية مطلوب؛ حيث يوفر هدر الوقت الذي لا داعي له، ويستثمر قدرات الهيكل الإداري في تنفيذ، وأداء المهام التي لا تحتاج إلى المدير بشكل أساسي أو مباشر.

3.2.5 **البعد عن المشتتات**: ينبغي على رجل الإدارة البعد قدر الإمكان عن مسببات إضاعة الوقت، وأن يتجنب أي جهد لا يقود إلى تحقيق الأهداف، أو يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ الخطط الموضوعة.

3.2.6 **تحديد أولويات المهام**: تحديد الأولويات للمهام أمر حيوي في إدارة العمل، وينبغي على رجل الإدارة أن يكون قادرًا على التمييز بين المهام الهامة والعاجلة، وأن يبدأ بالضروريات، ثم الأهم، فالمهم.

3.2.7 **قضاء الوقت المناسب في النشاط الصحيح**: إن تقسيم الوقت بين المهام حسب الأهمية، وتخصيص وقت للراحة واستعادة النشاط، سيعزز الإنتاجية، ويرفع من قدرة رجل الإدارة على إنجاز مهامه بمهارة.

وتعتبر إدارة الوقت من أولويات مهام مدير المدرسة، الذي يتطلب منه المهارة الحكيمة، والتدريب المتواصل؛ لإدارته إدارة رشيدة، للقيام بوظائف الإدارة التربوية المدرسية، وممارساتها التربوية على الوجه الأمثل. فالوقت، إذا ما أُحسِن استغلاله، يعتبر رأس المال الحقيقي للإدارة. ولا يقصد بنجاح الإدارة التربوية المدرسية في إدارة الوقت، أن يتسابق المدير مع الزمن؛ لإنجاز من يطلب منه من أعمال، وإنما يقصد به حسن استثمار الإطار الزمني المتاح له في تحقيق أولويات العمل، وما يتطلب منه من أنشطة، ووظائف؛ للوصول للنتائج، التي تحقق الأهداف المطلوبة. (27: 110)

3.3 تطبيق إدارة الوقت في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

تُعد إدارة الوقت أحد الجوانب الحاسمة في الإدارة التربوية المدرسية الفعالة، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات والممارسات لتطبيق مدخل إدارة الوقت في الإدارة التربوية المدرسية:

3.3.1 **تحديد الأولويات**: يجب على مديري المدارس تحديد أولويات المهام والأنشطة بناءً على أهميتها، وتصنيف المهام إلى عاجلة ومهمة، وأقل أهمية، وغير ملحة. ومن خلال ذلك، يمكن تخصيص الوقت والجهد بكفاءة.

3.3.2 **وضع جدول زمني فعال**: ينبغي وضع جدول زمني واضح ومنظم، مع تخصيص وقت محدد لكل مهمة أو نشاط. ويجب أن يكون الجدول الزمني مرنًا، وقابلًا للتعديل؛ وفقًا للمتطلبات المتغيرة.

3.3.3 **تفويض المهام**: يجب تفويض المهام إلى الموظفين المناسبين، مع مراعاة نقاط قوتهم ومهاراتهم. ومن خلال تفويض المهام، يمكن لمدير المدرسة تركيز وقته، وطاقته على المسؤوليات الاستراتيجية، واتخاذ القرارات المهمة.

3.3.4 **تجنب مضيعات الوقت**: ينبغي على مديري المدارس تحديد مضيعات الوقت الشائعة في بيئة العمل المدرسية، واتخاذ إجراءات فعالة؛ لتجنبها، وقد يشمل ذلك: الاجتماعات غير الضرورية، أو المهام الإدارية الروتينية التي يمكن تبسيطها أو تفويضها، أو التعامل مع القضايا السلوكية التي يمكن إدارتها من خلال سياسات واضحة.

3.3.5 **تحسين الاجتماعات**: يجب أن تكون الاجتماعات المدرسية منظمة وفعالة. وينبغي وضع جدول أعمال واضح لكل اجتماع، والالتزام بالوقت المحدد، وتشجيع المشاركة النشطة من جميع الحاضرين. ويجب تجنب الاجتماعات غير الضرورية أو المطولة، التي يمكن أن تؤدي إلى إهدار الوقت.

3.3.6 **استخدام الأدوات والتكنولوجيا**: يمكن أن تساعد الأدوات والتطبيقات التقنية في تنظيم المهام وإدارتها، وتتبع الوقت المنفق على مختلف الأنشطة، وتحسين التواصل بين أعضاء هيئة التدريس. ويمكن أن تشمل هذه الأدوات التقويمات الرقمية، وتطبيقات إدارة المهام، ومنصات التعاون عبر الإنترنت.

3.3.7 **تطوير مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين**: يجب تشجيع المعلمين والموظفين على تطوير مهاراتهم في إدارة الوقت من خلال التدريب، والورش التعليمية؛ لتحسين إنتاجيتهم، وإدارة وقتهم؛ بشكل أكثر كفاءة.

3.3.8 المراجعة والتقييم المنتظم: يجب تخصيص وقت منتظم؛ لمراجعة، وتقييم مدى فعالية ممارسات إدارة الوقت. ويمكن أن يساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وإجراء التعديلات اللازمة.

تؤدي إدارة الوقت دورًا هامًا في نجاح أي مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات التربوية. فعندما يتمكن مديرو المدارس والمعلمون من إدارة وقتهم بفعالية، يمكنهم تحسين الإنتاجية، وتقليل التوتر، وتحقيق أهدافهم بشكل أفضل. ومن خلال تطبيق مدخل إدارة الوقت بفعالية، يمكن لمديري المدارس تحسين إنتاجيتهم، واتخاذ قرارات أكثر استنارة، وضمان استخدام الوقت بشكل فعال لتحقيق أهداف المدرسة وتعزيز نجاح الطلاب

4. إدارة المعرفة: Knowledge Management

أصبحت إدارة المعرفة في الآونة الأخيرة من أهم الاتجاهات الإدارية الواسعة الانتشار، فقد خرجت من كونها أفكار نظرية وذهنية إلى ممارسات وتطبيقات، حيث أخذت المعرفة تؤدي دورًا في مدى تحقيق أهداف واستراتيجيات منظمات الأعمال المعاصرة. وعند الرجوع إلى تطور إدارة المعرفة، يلاحظ انه لم تأت اعتباطا وإنما جاءت نتيجة الدراسات والممارسات في هذا المجال، والاهتمام بالمعرفة على أنها مورد اقتصادي مهم للمنظمات. وعليه، أصبح من الضروري للمهتمين بالإدارة أن ينبهوا المنظمات على ضرورة إيجاد التدابير اللازمة؛ لكيفية الاستفادة من هذا المورد وأدارته. (141: 262)

وقبل التطرق لإدارة المعرفة، يجب أن نفرق بين المقصود بالمعرفة والعلم. فالعلم هو ما تم الوصول إليه من معارف من خلال الأسلوب والمنهج العلمي، وعن طريق خطوات البحث العلمي؛ للوصول إلى الحقائق التي تفسر ظاهرة ما، أو تفضي لاكتشاف حقائق جديدة. وفي المقابل، يتم الحصول على المعرفة بأساليب لا يشترط- بالضرورة، أن تكون أساليبًا علمية؛ فقد توجد هناك معارف، ليست مبنية على أسس علمية: كالمعارف المبنية على الحدس، أو الحقائق غير المثبتة علميًا. لذلك، يمكن القول بأن كل علم معرفة، وليست كل معرفة علم، وأن المعرفة هي مزيج من العلوم، والخبرات، والمعارف التي تراكمت عبر التاريخ الإنساني، والتي يستعملها الإنسان في حياته اليومية. (15: 65)

وتعرف إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية التي تسعى إلى فهم كيفية إنشاء المعرفة وإدارتها؛ من أجل دراسة، وتحليل العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتعزيز فعاليتها المتعلقة بالمعرفة، والحصول على عوائد مضمونة من إدارة مخزونها من أصول المعرفة. ويتم الاحتفاظ بالمعارف وتطبيقها في ممارسات المنظمة، وتنميتها من خلال التجديد والتحديث المستمر. (05 :459) ويقوم مفهوم إدارة المعرفة على ضرورة توفير المعلومات، وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها؛ حيث يرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لراس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة. (20: 223)

4.1 أهداف إدارة المعرفة:

هذا، وتهدف إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية إلى: (79: 23)

4.1.1 الإسهام في حل المشكلات: تسهم إدارة المعرفة في حل المشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسات التربوية، والأجهزة الإدارية التابعة لها، والتي تتسبب في نقص كفاءتها أو هدر مواردها، أو تعرقل القيام بمهامها التربوية.

4.1.2 تقويم الأداء للأفراد : بدون المعايير والمؤشرات العلمية، يتعذر قياس الأداء الوظيفي، ومقارنته بما كان ينبغي تحقيقه. وهذه المعايير لا يمكن نقلها أو تسويقها، وإنما يتم التوصل إليها بالبحث، وتوظيف النظريات؛ للوصول لأفضل أساليب وممارسات العمل.

4.1.3 **استثمار المهارات والقدرات العلمية**: حين يتم تحويل إدارة المعرفة إلى مهارات، وقدرات عملية، أو ترجمتها إلى سلوكيات وظيفية، وإلى علاقات وتفاعلات إنسانية، فإنها تعد بحق استثمارًا حضاريًا واقتصاديًا وإداريًا.

4.2 عمليات إدارة المعرفة:

يمكن للمؤسسات، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية، القيام بإدارة المعرفة، واستثمارها في مجتمعها عبر مجموعة من العمليات الرئيسية، وهي: (123: 212)

4.2.1 **توليد المعرفة** Creation Knowledge: وهي خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة. وتعتبر من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها. ويتم خلق المعرفة من المصادر الداخلية: كالوثائق والسجلات والعاملين، أو من المصادر الخارجية: كالشراء، أو الاندماج، أو الإنترنت.

4.2.2 **تخزين المعرفة** Storage Knowledge: وتشير إلى حفظ المعرفة من الضياع. وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون وذلك بالمحافظة على العاملين المميزين بالمعرفة في المنظمة، وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية Tacit Knowledge من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها بشكل يكون في متناول أفراد المنظمة. وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة Explicit Knowledgeالموجودة في المنظمة كالوثائق والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة.

4.2.3 **توزيع المعرفة** Distribution Knowledge: وتعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين. وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال بعضهم ببعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل مبدع. فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. وقد أصبح توزيع المعرفة أمرا أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة كالإنترنت وشبكات الاتصال المتطورة.

4.2.4 **تطبيق المعرفة** Application Knowledge: الاستفادة الفعلية من المعرفة بطريقة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة وإعطاءهم الحرية لتطبيق معارفهم.

4.3 تطبيق إدارة المعرفة في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

تُعد إدارة المعرفة أحد الجوانب الأساسية لتعزيز الأداء والابتكار في الإدارة التربوية. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات والممارسات؛ لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في هذا السياق:

4.3.1 **تحديد مصادر المعرفة**: يجب على الإدارة التربوية أن تحدد مصادر المعرفة داخل المدرسة وخارجها. ويمكن أن تشمل هذه المصادر: المعلمين ذوي الخبرة، والموظفين الإداريين، وأولياء الأمور، والمؤسسات التعليمية الأخرى، والمنظمات المهنية، والموارد عبر الإنترنت. ومن خلال تحديد هذه المصادر، يمكن إنشاء قاعدة معرفية غنية.

4.3.2 **توليد المعرفة**: ينبغي تشجيع المعلمين والموظفين على توليد المعرفة؛ من خلال الممارسات الإبداعية، والبحث، والمشاركة في المؤتمرات والندوات. كما يمكن تحفيزهم، من خلال: الجوائز أو الحوافز المعنوية، أو توفير الموارد اللازمة؛ لتعزيز ثقافة توليد المعرفة داخل المدرسة.

4.3.3 **مشاركة المعرفة**: تعد مشاركة المعرفة بين المعلمين والموظفين أمرًا بالغ الأهمية. ويمكن تسهيلها من خلال إنشاء مجتمعات الممارسة، وتشجيع التعاون بين الأقران، وتنظيم ورش العمل، والجلسات الإرشادية، واستخدام منصات التعلم عبر الإنترنت. ومشاركة أفضل الممارسات والخبرات؛ لرفع مستوى المعرفة الجماعية للمدرسة.

4.3.4 **تنظيم المعرفة**: يجب تنظيم المعرفة بشكل فعال؛ لسهولة الوصول إليها واستخدامها. ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء قواعد بيانات مركزية، أو منصات معرفية عبر الإنترنت، أو مستودعات للموارد التعليمية، أو مكتبات رقمية.

4.3.5 **تطبيق المعرفة**: يجب أن يكون الهدف النهائي من إدارة المعرفة هو تطبيقها؛ لتحسين الممارسات التربوية. ويشمل ذلك استخدام التكنولوجيا التعليمية، وتطوير المناهج الدراسية، وتحسين أساليب التدريس، واتخاذ القرارات الإدارية القائمة على الأدلة. ومن خلال تطبيق المعرفة، يمكن رفع مستوى جودة التعليم والإدارة التربوية.

4.3.6 **بناء ثقافة التعلم**: يجب أن تعمل الإدارة التربوية على تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار، ويشمل ذلك: تشجيع الموظفين على الانخراط في فرص التطوير المهني، وتوفير الموارد اللازمة للبحث والتجريب، وخلق بيئة مفتوحة تشجع على تبادل الأفكار الجديدة.

4.3.7 **قياس وتقييم المعرفة**: من المهم قياس وتقييم المعرفة المكتسبة وتأثيرها على المدرسة، ويمكن أن يشمل ذلك: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة بإدارة المعرفة، وإجراء مراجعات دورية، وتقييم مدى تطبيق المعرفة في الممارسات اليومية.

4.3.8 **التعاون مع المدارس الأخرى**: يمكن لإدارة المدرسة التعاون مع المدارس الأخرى أو المؤسسات التربوية المناظرة؛ لتبادل أفضل الممارسات والمعارف، ويمكن أن يشمل ذلك: الشراكات الرسمية، أو الشبكات المهنية، أو المشاركة في المشاريع التعاونية التي تعزز التعلم المشترك وتقاسم الموارد.

تعد إدارة المعرفة أمرًا بالغ الأهمية في المؤسسات التربوية. فهي تساهم بشكل فعال في تحسين جودة التعليم، وتعزيز الابتكار والإبداع في المجال التربوي. ويتم ذلك من خلال الاستفادة المثلى من خبرات الأفراد ومعارفهم المتوافرة داخل المؤسسة التربوية. هذا الأمر يؤدي إلى التحسين المستمر في الأساليب والطرائق التعليمية المتبعة، بما يساعد على تهيئة بيئة تعليمية مناسبة للمعلم والطالب على حد سواء. ويؤدي ذلك إلى أن تتحقق الفائدة المرجوة في تحسين جودة التعليم، وتعزيز الابتكار، وتمكين المعلمين والموظفين من خلال المعرفة المشتركة.

5. إدارة الصراعات: Conflict Management

يعرف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات؛ بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل. ووجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز، ويعتبر أيضًا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي، يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية، مما يؤدي الى خلل في سير العمل. (31: 282) وتعد إدارة الصراعات من المهارات الأساسية، التي يجب على الإدارة التربوية أن تتعامل معها، بحكمة، وموضوعية، وعدالة؛ نظرًا لحساسيتها، وتأثيرها المباشر على العاملين في الحياة المدرسية- ذلك التأثير الذي قد يمتد إلى الطلاب، والأهداف التربوية. وبداية الأمر، يجب على الإدارة التربوية أن تدرك أن الصراعات في أي مجتمع هي ظاهرة طبيعية، لا يجب إغفال النظر عنها. لذلك، يجب الاهتمام بتأهيل مديري المدارس على كيفية إدارة الصراعات في المدرسة، وكيفية توظيفها، وتوجيهها؛ لخدمة أهداف المدرسة. (27: 113)

ولعل أبرز الآليات للتعامل مع الصراعات في المؤسسات التربوية هي تحقيق العدالة التنظيمية؛ حيث يؤدي تحقيقها إلى القضاء على الصراعات، وزيادة معدلات الثقة في الإدارة التربوية المدرسية، وتحقيق العديد من الإنجازات، ونمو معدلات الأداء، وسيادة التعاون والمشاركة بين جميع العاملين في المدرسة، وارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، وزيادة الدافعية نحو تحقيق الأهداف الموضوعة. (154: 22)

5.1 أنماط إدارة الصراعات:

عندما تصل درجة الصراع في المجتمع المدرسي إلى مرحلة الصراع العلني، فمن الضروري أن تعمل الإدارة على اتخاذ الخطوات اللازمة، والتي من شأنها أن تعالج تلك الظاهرة. وفي هذا الصدد، هناك بعض الأنماط الشائعة لمعالجة الصراعات داخل المجتمع المدرسي، من أبرزها: (211: 66)

5.1.1 **التفادي:** يمثل هذا الأسلوب معالجة سلبية للصراع. وعلى الرغم أن مدير المدرسة يرى ويقر بأن هنالك صراعًا واضحًا إلا أن أسلوب تناوله؛ لمعالجة ذلك الصراع هو الانسحاب أو أن يبقي الموضوع طي الكتمان، ملتزمًا الحياد السلبي، وتاركًا المشكلة دون معالجة.

5.1.2 **التنافس:** هذا الأسلوب عادة ما يتجه نحو تأكيد مبدأ المكسب/الخسارة حيث يسعى كل طرف في الصراع؛ لتحقيق أغراضه على حساب الآخرين. ويلجأ أطراف الصراع إلى استخدام القوة التنظيمية النسبية لكل منهم، بما يحقق مزيدًا من المكاسب دون الاهتمام بمكاسب الآخرين؛ مما يترتب عليه تكاليف تنظيمية باهظة.

5.1.3 **التنازل:** وفي هذا الأسلوب يقوم أحد أطراف الصراع بتقديم احتياجات الطرف الثاني على أهدافه واحتياجاته؛ وذلك رغبة منه في المحافظة على العلاقات الطيبة. ويعتقد الأفراد الذين يتنازلون عن مصالحهم للغير؛ بغرض المحافظة على علاقات طيبة في العمل، بأن تبنيهم لهذا النمط وتعاونهم غير المحدود مع الآخرين سيقود في المدى البعيد للتعاون والتوصل إلى حل مرضي لكلا الطرفين.

5.1.4 **التوفيق:** عندما تكون هناك رغبة حقيقية لدى أطراف الصراع في أن يتخلى كل طرف منهم عن جزء من احتياجاته نتيجة للحوار الذي يتم في هذا الإطار، يصل الطرفان إلى مقاسمة المكاسب من جهة، وتحمل التضحيات المترتبة على ذلك من جهة أخرى.

5.1.5 **التضامن:** تسعى أطراف الصراع في هذا الأسلوب إلى خلق نوعًا من الاهتمام المتبادل بحق كل من الطرفين في تحقيق أهدافه، في جو تسوده حرية إظهار طبيعة وأبعاد الواع وتوضيح ما يترتب على ذلك من صعوبات وتكلفته لكل من الطرفين. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب التوفيق بأنه يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من النتائج للطرفين، دون المساومة بأهداف أي من الطرفين.

5.2 تطبيق إدارة الصراعات في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

تُعد إدارة الصراعات مهارة حاسمة لأي مدير تربوي، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات والآليات؛ لتطبيق مدخل إدارة الصراعات في الإدارة التربوية المدرسية:

5.2.1 **التعرف على الصراعات مبكرًا:** يجب أن يكون مديرو المدارس يقظين وواعين بالعلامات المبكرة للصراع، وقد يشمل ذلك: ملاحظة التوترات بين الموظفين، أو الشكاوى المتكررة، أو انخفاض الإنتاجية، أو السلوكيات السلبية. ويمكن معالجتها بشكل أكثر فعالية من خلال التعرف على الصراعات في مراحلها الأولى.

5.2.2 **تشجيع التواصل المفتوح:** يجب تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والصادق بين الموظفين. ويجب تشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم أو خلافاتهم بطريقة احترافية وبناءة. ويمكن تحقيق ذلك، من خلال: إنشاء قنوات تواصل واضحة، وتشجيع التعليقات، وتوفير بيئة آمنة؛ حيث يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن آرائهم.

5.2.3 **التفاوض والوساطة:** عندما ينشأ صراع، يجب على مديري المدارس أن يلعبوا دور الوسيط النزيه؛ عبر الاستماع الفعال لوجهات نظر جميع الأطراف المعنية، ومساعدتهم على تحديد القضايا الأساسية، وتسهيل المفاوضات البناءة. ويجب أن يكون الهدف هو التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف، وتحافظ على العلاقات الإيجابية.

5.2.4 **تدريب الموظفين على إدارة الصراعات**: يجب تزويد المعلمين والموظفين بالتدريب على مهارات إدارة الصراعات، تقنيات حل المشكلات، والتواصل الفعال، وإدارة الغضب، والتفاوض التعاوني. فمن خلال تمكين الموظفين من إدارة الصراعات بأنفسهم، يمكن تقليل تأثيرها السلبي على بيئة العمل المدرسية.

5.2.5 **وضع سياسات وإجراءات واضحة** : يجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات واضحة ومفهومة بشكل جيد؛ لمنع الصراعات وحلها. ويجب أن تشمل هذه السياسات قواعد السلوك المتوقع، وعملية تقديم الشكاوى، وخطوات حل النزاعات. ومن خلال وجود إطار عمل واضح، يمكن إدارة الصراعات بطريقة عادلة ومتسقة.

5.2.6 **تعزيز العمل الجماعي والتعاون** : يمكن أن يساعد تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتعاون على تقليل الصراعات. ويجب تشجيع الموظفين على العمل معًا، واحترام وجهات نظر بعضهم البعض، والإقرار بتنوع الأفكار. ومن خلال خلق شعور بالوحدة والهدف المشترك، يمكن تقليل الاحتكاكات والصراعات المحتملة.

5.2.7 **التدخل السريع**: عندما تنشأ الصراعات، يجب على مديري المدارس التدخل بسرعة لحلها. ويشمل ذلك جمع الحقائق من جميع الأطراف المعنية، وتقييم الوضع بموضوعية، واتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لمنع تصاعد الصراع. وكلما تم حل الصراع بشكل أسرع، كان تأثيره السلبي أقل على بيئة العمل المدرسية.

5.2.8 **البحث عن مساعدة خارجية**: في بعض الحالات، قد تكون هناك حاجة إلى مساعدة خارجية؛ لحل الصراعات الشديدة أو المعقدة. ويمكن أن يشمل ذلك الاستعانة بوسطاء محترفين أو مستشارين متخصصين في إدارة الصراعات؛ للتوصل إلى حلول دائمة.

تعدّ الصراعات أمرًا لا مفر منه في أي بيئة اجتماعية، بما في ذلك المؤسسات التعليمة. ويمكن أن تنشأ الصراعات بين الطلاب والمعلمين، أو بين المعلمين أنفسهم، أو بين المعلمين والإدارة، أو بين أولياء الأمور والمعلمين. ومن المهم أن يكون لدى مديري المدارس والمعلمين خطة لإدارة الصراعات بشكل فعال. ويساعد اتجاه إدارة الصراعات في خلق بيئة مدرسية إيجابية وآمنة. من خلال تطبيق مدخل إدارة الصراعات بفعالية، يمكن لمديري المدارس خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، وضمان تركيز طاقات الموظفين على أهداف التعليم، وتوفير نموذج إيجابي للطلاب في التعامل مع الخلافات وحلها بأسلوب بناء.

6. الإدارة بالتفويض: Authorization Management

يقصد بالإدارة بالتفويض: نقل الصلاحيات بشكل مؤقت، من فرد في مستوى إداري أعلى، إلى آخر في مستوى إداري أدنى؛ أي أن ينقل، على سبيل المثال، المدير بعض صلاحياته مؤقتًا لأحد مرؤوسيه. ويلتزم الفرد المُفوَّض، في حال قبوله بالتفويض، بأداء كافة الواجبات، والمسئوليات المفوض بها، ويمارس كافة الصلاحيات، والسلطات اللازمة، لأداء تلك الواجبات والمسئوليات، وفق ضوابط التفويض. والتفويض من أحد الأساليب الهامة لإدارة الوقت التي ينبغي على رجال الإدارة تطبيقها. وبالطبع لا يقصد بالتفويض تنصل المدير من واجباته ومسئولياته، وإنما يقتصر دوره على النصح والتوجيه لمن كلفه حين الحاجة لذلك. (192: 117)

وعند التفويض، يجب على المدير المفوِّض إعلان التفويض، وحدوده الإجرائية للعاملين الآخرين المساهمين في المهمة المفوض بها، حتى لا يتم التنصل من المسئولية الإدارية، مع التأكيد على احتفاظ المدير بالمسئولية الكاملة عن المهمة التي تم التفويض بها؛ لاعتبارها جزء من مسئولياته ومهامه. وهنا يعد التفويض نقلًا مؤقتًا للسلطة والصلاحيات، وليس نقلًا للمسئولية. (202: 323)

ويمكِّن التفويض مدير المدرسة من التفرغ للمهام الرئيسية، التي يتطلب إنجازها عن طريقه بشكل حصري، وتكليف أحد أفراد إدارته بإنجاز العمل، الذي يمكن تنفيذه بدون تواجد المدير بشكل مباشر. ويساعد التفويض على الاستثمار

الأمثل للوقت، وتحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة، وتنمية العاملين مهنيًا؛ عبر مشاركاتهم في صنع القرارات، وإحساسهم بالمسئولية الجماعية عن إنجاز وتحقيق الأهداف، وتدريبهم على إدارة العمل، بما يؤدي إلى تحسين الأداء العام، ويعود النفع على المدرسة. (27: 111).

6.1 مراحل عملية التفويض:

وتمر عملية التفويض الفعال بعدة مراحل أساسية، وهي: (10: 31)

6.1.1 تحديد الأعمال موضع التفويض.

6.1.2 تكليف المفوض بأعمال واضحة ومحددة، ومنح الصلاحيات الكافية لإنجازها.

6.1.3 تحديد واجبات المهمة المفوض بها بأسلوب يساعد في تحقيق الأهداف.

6.1.4 متابعة وتوجيه المفوض فيما أسند إليه من مهام.

6.2 شروط عملية التفويض:

وهناك بعض الشروط الواجب مراعاتها في عملية التفويض، نذكر منها: (207: 127)

6.2.1 **الإجازة القانونية**: حيث إن التفويض يعدل في الصلاحيات الممنوحة للأفراد، فلابد من وجود إطار قانوني يعمل وفقه هذا التفويض، ولابد ألا يتعارض التفويض مع القوانين واللوائح المعمول بها.

6.2.2 **جزئية التفويض**: فلا يعني التفويض أنا يتنازل المفوِّض عن جميع صلاحياته واختصاصاته، وإنما يتخفف من بعضها؛ للتفرغ للأولويات.

6.2.3 **هرمية التفويض**: التفويض لا يكون إلا من أعلى لأسفل في الترتيب الوظيفي

6.2.4 **لا تفويض على التفويض**: لا يحق لمن جرى تفويضه، أي يفوض غيره بما طلب منه من مهام، إلا إذا نص التفويض الأساسي صراحةً على ذلك.

6.2.5 **الوضوح والتحديد**: لابد أي يبين نص التفويض الحدود الموضوعية للمهمة المفوض بها.

6.2.6 **حق التعديل**: يحتفظ المفوِّض بحق تعديل الصلاحيات المفوضة منه، أو سحبها، وفقًا لمقتضيات الأحوال. فالتفويض لا يعنى به التنازل النهائي عن الصلاحيات والمسئوليات، وإنما نقلها بشكل مؤقت فقط، إذا استدعت الحاجة التنظيمية ذلك.

ويعتبر التفويض من أهم وسائل التنمية الإدارية؛ لأنه يعمل على تنمية روح القيادة لدى العاملين، وتدريبهم عليها، ورفع مستوى إحساسهم بالمسئولية، إلا أن هناك بعض العقبات التي قد تواجه عملية التفويض، مثل: عدم وجود الكوادر المؤهلة لتفويضهم، أو تعقد المهمة التي يراد التفويض بها وتعذر حلها، كذلك قد ينتج عن التفويض بعض السلبيات غير المرغوب بها، مثل ازدواجية السلطة، أو تعارض الصلاحيات. (221: 115)، أو سوء استخدام السلطة. ويمكن تفادي تلك السلبيات من خلال وجود نظام رقابة، يمكن المدير من متابعة إنجاز المهام التي فوض عليها، وتحديد أهداف التفويض، والمهام التي تساعد في إنجاز العمل المطلوب، دون خلط أو ازدواجية في الأداء. (202: 322)

6.3 تطبيق الإدارة بالتفويض في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

ولتطبيق الإدارة بالتفويض في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية، هناك مجموعة من الآليات تساعد على تحقيق تلك المهمة ومن أهمها:

6.3.1 تحديد المهام القابلة للتفويض، والتي يمكن تفويضها للمساعدين والمعلمين ذوي الخبرة والكفاءة.

6.3.2 **اختيار الأشخاص المناسبين**:

6.3.2.1 تقييم مهارات، وقدرات، وخبرات كل فرد من أعضاء الفريق؛ لاختيار الشخص المناسب لكل مهمة.

6.3.2.2 مراعاة رغبة كل فرد في تحمل مسؤوليات إضافية ومدى استعداده لذلك.

6.3.2.3 التأكد من قدرة كل فرد على العمل بشكل مستقل، واتخاذ القرارات المناسبة.

6.3.3 شرح المهام وتوقعات الأداء بوضوح:

6.3.3.1 عقد اجتماعات فردية أو جماعية؛ لشرح كل مهمة التي يجري التفويض عليها تفصيلًا، مع تحديد الأهداف المرجوة ومدى زمني محدد لإنجازها.

6.3.3.2 تزويد كل فرد بأدوات العمل اللازمة، ووسائل التواصل الفعالة؛ لضمان سير العمل بسلاسة.

6.3.3.3 التأكيد على أهمية التواصل المستمر بين المدير والمفوضين؛ لتقديم الدعم، ومتابعة التقدم.

6.3.4 منح الصلاحيات: منح كل فرد الصلاحيات اللازمة؛ لإنجاز مهمته بفعالية، بما في ذلك: صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهمة، وصلاحية التصرف بالموارد المتاحة، وصلاحية التواصل مع الجهات المعنية.

6.3.5 توفير التدريب والدعم:

6.3.5.1 توفير برامج تدريبية للمفوضين؛ لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في مجالات محددة، تتعلق بالمهام المفوضة.

6.3.5.2 تقديم الدعم المستمر؛ من خلال الإجابة على أسئلة المفوضين، ومعالجة أي صعوبات قد تواجههم.

6.3.5.3 تشجيع تبادل الخبرات، والتعاون بين أعضاء الفريق.

6.3.6 مراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة:

6.3.6.1 وضع نظام لمراقبة أداء كل فرد بشكل دوري؛ لتقييم مدى التزامه بالمهام، وتقدمه في إنجازها.

6.3.6.2 تقديم التغذية الراجعة بشكل بناء؛ لتعزيز نقاط القوة، وتحديد نقاط الضعف التي تتطلب تحسينًا.

6.3.6.3 تحفيز الموظفين من خلال الثناء على إنجازاتهم، وتقديم المكافآت المناسبة.

6.3.7 مراجعة وتقييم عملية التفويض:

6.3.7.1 مراجعة عملية التفويض بشكل دوري؛ لتقييم فعاليتها؛ وإجراء التعديلات اللازمة.

6.3.7.2 جمع ملاحظات من جميع المعنيين، بما في ذلك المديرين والمفوضين، لتحسين العملية.

6.3.7.3 التأكد من استمرار ممارسة التفويض بشكل فعّال؛ لتعزيز الكفاءة والإنتاجية في المدرسة.

هذا، تُعدّ الإدارة بالتفويض أداة إدارية فعّالة، يمكن أن تُساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الإدارة التربوية المدرسية وتحقيق أهدافها. ومن خلال تطبيق هذه المقترحات والنصائح، يمكن للمديرين خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية في المدرسة، حيث يشعر الموظفون بالتمكين والمسؤولية عن عملهم. الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية والإبداع، وتحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل، وخلق بيئة تعليمية صحية.

7. الإدارة التكنولوجية: Technology Management

الإدارة التكنولوجية هي عملية تخطيط، وتوجيه، ومراقبة، وتنسيق جميع الجهود؛ لتطوير، وتنفيذ القدرات التكنولوجية للمنظمة؛ من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. وتشتمل الإدارة التكنولوجية على بعض المفاهيم الأساسية، مثل: استراتيجية التكنولوجيا، وتوقع التكنولوجيا، وتحديد التكنولوجيات ذات الصلة بالمنظمة. ويتمثل دور وظيفة إدارة التكنولوجيا داخل المؤسسة في فهم قيمة تكنولوجيا معينة للمنظمة. وتعتبر الإدارة المستمرة للتكنولوجيا أمرًا ذا حيويًا للمنظمة، طالما أنها توفر قيمة مضافة للعميل، وبالتالي يجب أن تكون وظيفة إدارة التكنولوجيا داخل المؤسسة قادرة على تحديد متى تستثمر في تطوير التكنولوجيا، ومتى تنسحب. (161: 02-03)

7.1 أهداف الإدارة التكنولوجية:

تحرص الإدارة التكنولوجية على تحقيق الأهداف التالية: (350: 03)

7.1.1 **تحقيق أهداف المنظمة**: من خلال ربط التكنولوجيا باحتياجات المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية.

7.1.2 **تعزيز الابتكار**: من خلال البحث عن تقنيات جديدة، وتطوير منتجات، وخدمات جديدة.

7.1.3 **تحسين الكفاءة والفعالية**: من خلال استخدام التكنولوجيا؛ لأتمتة المهام، وتحسين العمليات.

7.1.4 **اكتساب ميزة تنافسية**: من خلال استخدام التكنولوجيا؛ لخلق منتجات وخدمات فريدة من نوعها.

7.2 مهام الإدارة التكنولوجية:

وتقوم الإدارة التكنولوجية في الحياة التنظيمية بمجموعة من المهام، والتي تستطيع من خلالها تطبيق فلستها، وتحقيق أهدافها. ولعل أبرز هذه المهام ما يمكن عرضها فيما يلي: (282: 2511)

7.2.1 **تحديد احتياجات التكنولوجيا**: من خلال تحليل العمليات الحالية، وتحديد الفرص التي يمكن تحسينها باستخدام التكنولوجيا.

7.2.2 **تقييم التقنيات**: من خلال البحث عن تقنيات جديدة، وتقييمها من حيث فائدتها ومخاطرها وتكلفتها.

7.2.3 **اختيار التقنيات**: من خلال اختيار التقنيات التي تلبي احتياجات المنظمة وأهدافها.

7.2.4 **تنفيذ التقنيات**: من خلال شراء التكنولوجيا، وتثبيتها ودمجها مع العمليات الحالية.

7.2.5 **إدارة التغيير**: من خلال مساعدة الموظفين على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

7.2.6 **حماية الأصول التكنولوجية**: من خلال ضمان أمن التكنولوجيا، ومنع الوصول غير المصرح به.

7.2.7 **تقييم أداء التكنولوجيا**: عبر قياس تأثير التكنولوجيا على المنظمة، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.

7.3 أهمية الإدارة التكنولوجية:

تكتسب الإدارة التكنولوجية أهمية متزايدة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، وتتمثل أهميتها في النقاط التالية: (273)

7.3.1 **تحقيق أهداف المنظمة**: تُساهم الإدارة التكنولوجية في ربط احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية مع الحلول التكنولوجية المناسبة، مما يُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تُمكِّن التكنولوجيا المنظمات من تحسين عملياتها، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، ممّا يُساعدها على التميز في السوق، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

7.3.2 **تعزيز الابتكار**: تُحفز الإدارة التكنولوجية على البحث عن تقنيات جديدة، وتطوير حلول مبتكرة، تُساهم في تحسين العمليات، وتقديم خدمات أفضل للعملاء. كذلك، تُساعد على خلق بيئة عمل داعمة للابتكار؛ من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة للموظفين؛ لتطوير أفكارهم وتنفيذها.

7.3.3 **تحسين الكفاءة والفعالية**: تُمكن التكنولوجيا من أتمتة العديد من المهام الروتينية، ممّا يُؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، كما تُساهم في تحسين التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف أقسام المنظمة، ممّا يُعزز من اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعّال.

7.3.4 **اكتساب ميزة تنافسية:** تُعدّ التكنولوجيا عنصرًا أساسيًا في كسب ميزة تنافسية في السوق، حيث تُمكن المنظمات من تقديم منتجات وخدمات فريدة من نوعها، تُلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. كما تُساعد التكنولوجيا على تحسين تجربة العملاء، وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.

7.3.5 **التكيف مع التغيرات:** تُساعد الإدارة التكنولوجية المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة والتطورات التكنولوجية. كذلك، فهي تُمكن المنظمات من مواكبة احتياجات العملاء المتغيرة، وتقديم حلول مبتكرة تُلبي هذه الاحتياجات.

وعليه، تُعدّ الإدارة التكنولوجية أداة أساسية لنجاح المنظمات في العصر الحديث. من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وإدارتها بشكل فعّال، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز الابتكار، وتحسين الكفاءة والفعالية، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

وفي الإدارة التربوية، يبنى اتجاه الإدارة التكنولوجية على ثلاث مرتكزات أساسية، وهي: التكنولوجيا العقلية، والتكنولوجيا الاجتماعية، والتكنولوجيا الآلية. وتعتمد التكنولوجيا العقلية على تطبيق الأساليب والوسائل المنظمة في التفكير الموضوعي، والتحليل الإبداعي في إنجاز وأداء المهام الإدارية. بينما يقصد بالتكنولوجيا الاجتماعية، العلاقات بين الهيئة الإدارية في المدرسة، والفئات الاجتماعية المستفيدة من الخدمات المدرسية. أما التكنولوجيا الآلية، فيقصد بها استخدام الأجهزة الحديثة في العمليات الإدارية؛ مثل استخدام الحاسب الآلي، والتقنيات الجديدة في المهام اليومية لأعمال الإدارة التربوية المدرسية. (67: 37) ويلاحظ أن هذا الاتجاه، قد يصطدم ببعض العقبات حال تبنيه في الإدارة التربوية المدرسية، مثل قلة الكوادر المؤهلة لاستخدام التقنيات الحديثة، وتعدد وتنوع التخصصات الإدارية في المدرسة، وقلة تناسب وتلائم التدريب العلمي والمهني مع احتياجات الإدارة التربوية. (67: 38)

7.4 تطبيق الإدارة التكنولوجية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

يمكن تطبيق الإدارة التكنولوجية في أعمال وممارسات الإدارة التربوية من خلال الاستفادة من التقنيات والأدوات التكنولوجية؛ لتحسين الكفاءة والفعالية في إدارة المدرسة. وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك:

7.4.1 **أتمتة العمليات الإدارية:** يمكن استخدام أنظمة البرمجيات المتخصصة، وأدوات إدارة العلاقات؛ لإدارة المهام الإدارية الروتينية، مثل: إدارة سجلات الطلاب، وتتبع الحضور، وإدارة الدرجات، وإدارة شؤون الموظفين. الأمر الذي يوفر الوقت والجهد، ويحسن الدقة، ويتيح للمدرسين والإداريين التركيز على الأنشطة ذات القيمة الأعلى.

7.4.2 **التواصل الفعال:** يمكن أن تعزز التكنولوجيا التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة في المدرسة. ويمكن إنشاء منصات اتصال داخلية، أو استخدام أدوات التواصل الاجتماعي، أو تطبيقات الهاتف المحمول؛ لتبادل المعلومات والأفكار، وإرسال الإشعارات المهمة، وتشجيع التعاون بين المعلمين، والموظفين، وأولياء الأمور، والطلاب.

7.4.3 **التعليم الإلكتروني والتعلم من بعد:** يمكن دمج التكنولوجيا في عملية التعلم؛ من خلال: توفير موارد التعلم عبر الإنترنت، والدورات عبر الإنترنت، والتعلم التفاعلي. ويمكن أن يساعد هذا في تكميل التعليم التقليدي، وتوفير المرونة في التعلم، وتمكين الطلاب من الوصول إلى المواد التعليمية في أي وقت ومن أي مكان. كما يمكن أن تفيد بشكل خاص في حالات التعلم من بعد أو في حالات الطوارئ عندما يكون الحضور الشخصي محدودًا.

7.4.4 **التحليلات والبيانات:** يمكن أن توفر التكنولوجيا أدوات قوية؛ لتحليل البيانات، واتخاذ قرارات مستنيرة. فيمكن للمدرسة جمع البيانات المتعلقة بأداء الطلاب، ومعدلات الحضور، ونتائج الاختبارات، وآراء المعلمين وأولياء الأمور، ومن ثم استخدام هذه البيانات؛ لتحديد الاتجاهات، وتقييم فعالية البرامج، وتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، وتحسين نتائج التعلم.

7.4.5 **الإدارة الافتراضية**: يمكن أن تسمح التكنولوجيا للمدراء والإداريين بالعمل من بعد، وإدارة بعض جوانب العمل المدرسي افتراضيًا. ويمكن أن يشمل ذلك: إدارة الجداول الزمنية، ومراقبة الأداء، واتخاذ القرارات اليومية، وإجراء الاجتماعات عبر الإنترنت. الأمر الذي يوفر المرونة، ويحسن كفاءة إدارة الوقت.

7.4.6 **أدوات التعاون**: يمكن أن تعزز التكنولوجيا التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين. ويمكن أن تشمل هذه الأدوات محررات الوثائق المشتركة، ومنصات مشاركة الملفات، وأدوات إدارة المشاريع التي تمكن المعلمين من التخطيط والتعاون في تطوير المناهج الدراسية، وتصميم الدروس، وتقييم الطلاب.

7.4.7 **أمن المدرسة والمراقبة**: يمكن أن تساهم التكنولوجيا في تعزيز أمن وسلامة المدرسة. ويمكن أن يشمل ذلك: استخدام أنظمة المراقبة بالفيديو، وأنظمة التحكم في الوصول، وتطبيقات تتبع السلامة التي يمكن أن تساعد في مراقبة المدرسة ومحيطها، وضمان سلامة الطلاب والموظفين.

7.4.8 **التواصل مع المجتمع**: يمكن أن تساعد التكنولوجيا في تعزيز التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي. ويمكن أن يشمل ذلك: إنشاء موقع إلكتروني للمدرسة، أو منصات وسائط التواصل الاجتماعي؛ لمشاركة الأخبار والأحداث والنجاحات مع المجتمع المحلي، وإشراك أولياء الأمور والشركاء المحليين.

إن تطبيق مدخل الإدارة التكنولوجية في الإدارة التربوية المدرسية، يساعد في تحسين الكفاءة والفعالية، وتعزيز التواصل والشفافية، وتحسين جودة التعليم والتعلم؛ حيث يُمكن أن يُساهم تطبيق الإدارة التكنولوجية بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة التربوية المدرسية وتحقيق أهدافها. حيث يمكن للمديرين والمعلمين، من خلال الاستخدام الذكي للتكنولوجيا، خلق بيئة تعليمية غنية وفعالة للطلاب.

8. إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة): Management Processes Reengineering

بدأت الهندرة، أو إعادة هندسة العمليات الإدارية، في الظهور كاتجاه إداري يعالج طرق أداء العمل مع بدايات التسعينات. وتعرف الهندرة: بأنها وسيلة إدارية، تقوم على إعادة هيكلة، وإعادة تشكيل العمليات الإدارية؛ من أجل تحقيق، وتنمية وتطوير حقيقي- وليس صوري، في أداء العمل في المدرسة، سيما فيما يتعلق بتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة جودة المخرجات التعليمية. ويقصد بالعمليات الإدارية هنا، الوظائف الإدارية الأساسية: كالتخطيط، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، والتقويم، فضلًا عن الممارسات والأنشطة الأخرى، التي تعالج المجالات التعليمية، كإدارة الموارد المادية والبشرية، وتنظيم العلاقات داخل وخارج المدرسة، وتطوير عمليتي التعليم والتعلم؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، التي تهدف إليها المدرسة كمخرجات تعليمية، تحقق آمال المجتمع وطموحاته. (15: 54)

وتتبين أهمية الهندرة في الإدارة التربوية المدرسية، عبر إعادة تصميم وهيكلة الخدمات، والتعليم، والتدريس في المنظومة التعليمية، والعمل على التطوير التكنولوجي، وخفض تكلفة التعليم، وزيادة القدرة على التنافسية العالمية، وتحقيق توقعات المجتمع وآماله. كذلك، فإنها تُعِد المدرسة للتعامل مع المتغيرات المستقبلية، وتعمل على تنمية مهارات العاملين على مبدأ أن التعلم المستمر هو وسيلة تحسين الأداء، وأن التدريب أداة لمواجهة التغيير. ويتيح اتجاه الهندرة الفرصة لاستثمار الموارد البشرية، وتجهيزهم للقيام بأدوارهم القيادية المستقبلية، وتطوير وتحسين العمليات والوظائف الإدارية المختلفة؛ للقيام بالعمل الإداري المطلوب، بسرعة وجودة عالية. (45: 135)

8.1 خصائص إعادة الهندسة الإدارية:

وتتميز الهندرة في الإدارة التربوية المدرسية بمجموعة من الخصائص الأساسية، لعل من أهمها: (136: 253)

8.1.1 التغيير الجذري في كافة مكونات منظومة التعليم والتعلم.

8.1.2 تختلف عن أساليب التطوير التقليدية؛ حيث تركز على الإبداع، وكيفية أدارة التغيير المؤسسي لتحقيقه.

8.1.3 تركز على مخرجات التعلم، وعلى العمليات الفنية والإدارية المعززة لها.

8.1.4 تركز تقنية المعلومات المعززة بوسائل الاتصال؛ لكي تصبح مكونًا رئيسًا في عمليات ومنتجات التعلم.

8.1.5 تركز على تنمية الإبداع؛ حيث تحول الفصول إلى حضانات للإبداع، يكون دور الطلاب فيها أنتاج المعرفة- كل حسب قدراته ومواهبه، ويكون دور المعلم في إدارة إبداعات الطلاب من المعرفة فيما بينهم.

8.1.6 تركز على دور المدرسة كمركز إشعاع حضاري تدير التغيير في البيئة المحيطة بها؛ عن طريق فتح أبوابها للطلاب لممارسة الأنشطة اللاصفية خارج أسوارها ضمن برامج الإدارة الفعالة للأنشطة؛ لكي تحدث تغييرًا جذريًا شاملًا في أدارة البيئة المحيطة بها.

8.1.7 التحول بدور المؤسسات التعليمية من مؤسسات خدمية إلى مؤسسات خدمية استثمارية، تقدم خدماتها في إطار هندرة التنمية البشرية، بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء الطلاب والعاملين بها.

8.1.8 تركز على إدارة التعلم من أجل التمكن والإتقان، أكثر من أدارة التعلم من أجل اجتياز الامتحانات.

8.1.9 التحول من إدارة الامتحانات التحريرية إلى إدارة منظومة وسائل التقويم المختلفة، التي تقيس منتجات التعلم في كافة جوانب التعلم.

8.1.10 تركز على التغيير الجذري في أساليب وطرق التدريس؛ لكي تنمى مهارات التعلم الذاتي والنشط.

فالهندرة، إذاً، هي تغيير جذري لآليات وطرق عمل الإدارة التربوية المدرسية، بهدف الوصول لأداء متميز؛ حيث تعتبر مدخلًا لإحداث تطوير وتحسين متكامل وجوهري للعمليات الإدارية، يمكن أن تعتمد عليه الإدارة التربوية المدرسية في العمل للتعامل مع التغيرات السريعة للمجتمع والحياة المعاصرة. (10: 61)

8.2 تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

هناك العديد من الآليات التي يمكن من خلالها تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في أعمال وممارسات الإدارة التربوية، والتي من أهمها:

8.2.1 **تحديد العمليات الأساسية**: تحديد العمليات الإدارية الأساسية في المدرسة، مثل: إدارة شؤون الطلاب، وتسجيلهم، ومتابعة حضورهم، وإدارة شؤون الموظفين، وإدارة الميزانية، وغيرها؛ حيث يعد فهم هذه العمليات الأساسية هو المفتاح لإعادة تصميمها، وتحسينها.

8.2.2 **تحليل العمليات الحالية**: دراسة وتحليل العمليات الإدارية الحالية في المدرسة؛ لتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة للتحسين؛ عبر جمع آراء وملاحظات المعلمين والموظفين والطلاب وأولياء الأمور، حول هذه العمليات لتكوين صورة شاملة.

8.2.3 **وضع رؤية واضحة**: وضع رؤية واضحة لما تهدف إليه المدرسة من خلال إعادة الهندسة الإدارية. وقد تشمل هذه الرؤية أهدافًا، مثل: تحسين تجربة الطلاب، أو زيادة مشاركة أولياء الأمور، أو تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد.

8.2.4 **إعادة تصميم العمليات**: بناءً على التحليل والتعقيبات، يتم إعادة تصميم العمليات الإدارية؛ لضمان سلاسة تحقيق الأهداف. وقد يتضمن ذلك تبسيط الخطوات غير الضرورية، وتكامل الأنظمة والتكنولوجيا، وإزالة الازدواجية في الجهود، وتمكين اللامركزية في صنع القرار.

8.2.5 **تنفيذ التغييرات**: تنفيذ التغييرات التي تم إدخالها على العمليات الإدارية، مع ضمان إدراك جميع المعنيين لها بشكل واضح؛ وذلك عبر بتوفير التدريب والدعم؛ لضمان قدرة الموظفين على التكيف مع العمليات الجديدة.

8.2.6 **المراقبة والتقييم**: القيام برصد وتقييم تأثير التغييرات التي تم تنفيذها

تُعدّ إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) نهجًا إداريًا ثوريًا يُمكن أن يُساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية الإدارة التربوية المدرسية وتحقيق أهدافها. فمن خلال تطبيق مبادئ إعادة الهندسة الإدارية، يمكن يمكن للمديرين التربويين إعادة تصميم العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية؛ لجعلها أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم، وتوفير تجربة تعليمية أفضل للطلاب. إنّ إعادة هندسة الإدارة التربوية المدرسية ليست مجرد عملية تقنية، بل هي عملية تغيير ثقافي؛ حيث يجب أن تكون المدرسة مستعدة لتغيير طريقة عملها، وتبني ثقافة جديدة، تُركز على الكفاءة والفعالية والابتكار. مع إعادة هندسة الإدارة التربوية المدرسية. الأمر الذي يُمَكِّن المدارس من أن تُصبح أكثر كفاءة وفعالية، وتُقدم تعليمًا أفضل للطلاب، وتُساهم في بناء مستقبل أفضل للجميع.

9. إدارة التغيير: Change Management

يقصد بإدارة التغيير، عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل، إلى وضع مستهدف؛ لتحقيق أهداف محددة، في إطار رؤية واضحة ومشتركة بين القيادة والعاملين، يتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها؛ عن طريق اتباع إطار ونموذج محددين. ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم، ووفق خطوات ممنهجة ومحسوبة، وبأقل اضطرابات ممكن حدوثها داخل المؤسسة المعنية بالتغيير. والتغيير- ببساطة، هو الانتقال مما نمحن فيه الآن، إلى ما نريد أن نكون عليه. (190: 37)

وإدارة التغيير هي عملية إصلاح؛ تهدف الى معالجة مظاهر العيوب، والأخطاء، والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون الحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير، والتطوير، من أجل الخروج من واقع مأزوم الى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة، ورفع مستوى أدائها. وفي هذه العملية تتحد جهود الإدارة والموظفين بتياراتهم المختلفة؛ لتشكل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب والموارد، من أجل عملية التطوير الشامل والمتكامل، الذي يستند الى وسائل جديدة توظف فيها والأفكار الخلاقة؛ حتى تتكيف مع الأحداث السريعة وتواجه التحديات القادمة. فإدارة التغيير، إذًا، هي عملية ثنائية الجانب؛ يقوم الجانب الأول منها على الإصلاح، بينما يرتكز الجانب الثاني على إعادة البناء؛ ليتوافق مع الواقع الجديد، بحيث لا يمكن عزل أي من الهدفين عن الثاني. (99: 30)

ويقصد بإدارة التغيير في الميدان التربوي، تلك العمليات المنظمة، التي تهدف إلى تطبيق المعارف العملية الحديثة، والتقنيات الحديثة في فكر، ومنهج، وأهداف، وخطط، وسياسات، العمل الإداري؛ بما يمكن الإدارة التربوية المدرسية من التحول من النمط والشكل التقليدي في الإدارة، إلى شكل جديد، يتسم بالمرونة والكفاءة في الموازنة بين مكونات وآليات العمليات الإدارية من جهة، وجودة المخرجات الإدارية من جهة أخرى. وبالطبع، سوف ينعكس ذلك على تمكين المدرسة من تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وفق الأطر التي حددها لها المجتمع. فإدارة التغيير، إذًا، تهدف إلى التجديد، والتطوير، والتحديث، في العملية الإدارية؛ لمواكبة التغيرات المستمرة على مستوى المؤسسات التعليمية. (202: 359)

وإدارة التغيير عملية متداخلة ومتشعبة في مكوناتها وعناصرها، وتتصف بالابتكار والتجديد في ممارساتها، ويتوقف نجاحها على دافعية وإرادة قادة التغيير على تطبيقه وتنفيذه من جهة، وعلى التزام المستهدفين بعملية التغيير بتنفيذ وتطبيق ذلك التغيير من جهة أخرى. (27: 114)

9.1 أهداف إدارة التغيير:

ويهدف التغيير التربوي الفعال إلى إحداث التأثيرات التالية: (202: 365)

9.1.1 تطوير وتحسين المخرجات التعليمية، وفق الأطر والأعراف الاجتماعية الموضوعة للتعليم.

9.1.2 إثراء الواقع التعليمي بالجديد فكريًا وعلميًا وتقنيًا، واستيعاب ثقافة العصر الحديث.

9.1.3 مساعدة الإدارة التربوية المدرسية في تحقيق احتياجات التجديد الذاتي.

9.1.4 تمكين الإدارة التربوية المدرسية من معالجة المشكلات التربوية والإدارية بكفاءة.

9.1.5 مساعدة الإدارة التربوية المدرسية في تحقيق خططها التربوية والتجديد من آلياتها ووسائلها.

9.2 خصائص إدارة التغيير:

ولإحداث التغيير المطلوب في الإدارة التربوية المدرسية، وتحقيق ما سبق ذكره من أهداف، يجب أن تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص، من أهمها: (179: 21-22)

9.2.1 **الاستهداف**: حيث لابد أن يكون التغيير موجه لتحقيق أهداف واضحة متفق عليها ومقبولة سلفًا.

9.2.2 **الواقعية**: يربط التغيير بالواقع الموجود، ويتعامل بحكمة وموضوعية مع ما هو متاح من إمكانيات وموارد، وما يطلب منه من أهداف.

9.2.3 **التوافقية**: أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

9.2.4 **الفاعلية**: يتعين أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الأخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

9.2.5 **المشاركة**: المشاركة والتعاون بين القائمين بالتغيير والمستهدفين به.

9.2.6 **الشرعية**: يجب أن يتحقق التغير في ظل الأطر القانونية والأخلاقية الموضوعة له.

9.2.7 **الإصلاح**: يجب أن يعمل التغيير على معالجة القصور القائم.

9.2.8 **القدرة على التطوير والابتكار**: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل؛ ما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل محو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9.2.9 **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضًا تتوافق وتتكيف معها.

9.3 شروط إدارة التغيير:

وفي الإدارة التربوية المدرسية، يجب أن تتوافر في مديري المدراس، وقادة التغيير بعض الشروط التي تضمن فاعلية وكفاءة التغيير حال تطبيقه، وهي: (7: 103)

9.3.1 القيادة الحسنة والنموذج الذي يقتضي به.

9.3.2 القدرة على إدارة المدرسة، ووضع الخطط المدرسية، واتخاذ القرارات بكفاءة.

9.3.3 حسن العلاقات الإنسانية، وإجادة التواصل الفعال مع الفريق.

9.3.4 العمل المنظم والممنهج، وفق خطوات مدروسة.

9.3.5 الابتكارية والقدرة التحليلية في معالجة المشاكل المدرسية، واختيار فرق التغير بدقة فائقة.

9.3.6 المرونة، وقدرة التحمل على مقاومة الضغوط، والتحكم في المواقف الصعبة.

9.3.7 القدرة على التوجيه والتطوير الذاتي.

9.4 آليات إدارة التغيير:

تعمل إدارة التغيير إلى الوصول بالمؤسسة التعليمية إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه عملية التغيير وفق منهج، ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز التغيير بنجاح تام. وتتكون عملية التغيير من مراحل قد تظهر

مستقلة في ظاهرها، لكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة. وقد طور ليوين كيرت ليوين Kurt Lewin نموذجًا لأحداث التغيير في المنظمات، والذي يتضمن ثلاث مراحل وهي: (65: 405)

9.4.1 مرحلة إذابة الجليد : وتعني تلك المرحلة التخلص من الطرق المعتادة الحالية لإنجاز الأعمال، أو بمعنى آخر الاستغناء عن السلوكيات المعمول ها والتخلص منها، والتي يمكن أن تكون عائقا مام إحداث التغيير. وإذابة الجليد تتحقق بإيجاد الدافعية، والاستعداد لدى المجتمع المدرسي لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى، أو ملائمة الأساليب، والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لديهم بعدم الرضا عنها.

9.4.2 مرحلة التغيير : تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير والتطوير والذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة والإجراءات والسلوكيات التنظيمية الفردية والجماعية داخل المدرسة، أي أنها مرحلة لتطبيق مجموعة التغييرات المخططة، فهي مرحلة للتعلم يكتسب فيها المجتمع المدرسي والمنظمة أنماطًا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن.

9.4.3 مرحلة تثبيت التغيير : كما بدأت مراحل التغير بضرورة إلغاء القيم والعادات والسلوكيات غير المرغوبة ثم الانتقال إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة أن يتم تجميد ما تم تحقيقه، وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومتاحة.

9.5 تطبيق إدارة التغيير في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن تطبيق إدارة التغيير في الإدارة التربوية المدرسية يمكن أن يكون أداة قوية لتعزيز فعالية المدرسة ومواكبة التطورات والتحسينات. ولعل أبرز المقترحات لتطبيق إدارة التغيير في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية، ما يلي:

9.5.1 تحديد الحاجة إلى التغيير : تقييم الوضع الحالي للمدرسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو التغيير. قد يشمل ذلك الأداء الأكاديمي للطلاب، أو رضا المعلمين، أو مشاركة أولياء الأمور، أو كفاءة العمليات الإدارية.

9.5.2 وضع رؤية واضحة : وضع رؤية واضحة لما تهدف إليه المدرسة من خلال التغيير، والتأكد من أن الرؤية ملهمة وقابلة للتحقيق، وتحظى بدعم أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك المعلمين والموظفين وأولياء الأمور.

9.5.3 تشكيل فريق إدارة التغيير : تشكيل فريق متخصص في إدارة التغيير بقيادة مدير المدرسة. يجب أن يضم الفريق أعضاء من مختلف الأقسام والمجالات ذات الصلة، مثل المعلمين والموظفين الإداريين وممثلي أولياء الأمور.

9.5.4 التواصل الفعال : بناء خطة تواصل شفافة وفعالة لإبقاء جميع المعنيين على اطلاع دائم بعملية التغيير. اشرح أسباب التغيير وأهدافه بوضوح، وعالج أي مخاوف أو مقاومة قد تنشأ.

9.5.5 التحليل الشامل : إجراء تحليل شامل للعمليات والممارسات الحالية لتحديد نقاط القوة والضعف؛ عبر استخدام أدوات مثل تحليل SWOT أو تحليل الفجوة؛ لتحديد المجالات المحددة التي تتطلب التغيير.

9.5.6 التخطيط الدقيق : وضع خطة مفصلة للتغيير، بما في ذلك الأهداف الواضحة والمعايير والمؤشرات الرئيسية للأداء، وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، والموارد المطلوبة، والجدول الزمني للتنفيذ.

9.5.7 **إشراك أصحاب المصلحة**: إشراك المعلمين والموظفين وأولياء الأمور والطلاب في عملية التغيير، وطلب تعليقاتهم واقتراحاتهم، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة. الأمر الذي يمكن أن يساعد في تدعيم الشعور بالولاء والالتزام تجاه التغييرات القادمة.

9.5.8 **التدريب والدعم**: توفير فرص التدريب والتنمية المهنية

إن تبني إدارة التغير في الإدارة التربوية المدرسية أمر بالغ الأهمية في عصرنا الحالي، حيث تواجه المدارس تحديات متزايدة نتيجة التطورات السريعة في المجتمع والتكنولوجيا. وبالتالي، على القيادات المدرسية أن تكون على استعداد دائم للتكيف مع هذه التغيرات، واستباقها بشكل استراتيجي. يتطلب ذلك تبني نهج متكامل لإدارة التغير، بدءًا من تطوير رؤية واضحة للتغيير، ومرورًا بإشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط والتنفيذ، وصولًا إلى رصد التقدم وتعزيز الاستدامة. كما يجب على القيادات المدرسية تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار، بما يمكنهم من التكيف بمرونة مع المتغيرات المستقبلية.

10. الإدارة باتجاه النظم: System Direction Management

الإدارة باتجاه النظم، أو كما تُعرف أيضًا باسم "إدارة النظم"، هي نهج إداري يركز على فهم وتنظيم العلاقات المترابطة بين مكونات وأجزاء المنظمة ككل، بدلًا من التركيز على المكونات بشكل فردي. (343) وهناك عدة مبادئ أساسية للإدارة باتجاه النظم، لعل أهمها: (428: 129)

10.1.1 **النظرة الشمولية**: تُنظر إلى المنظمة ككل مترابط، مع التركيز على العلاقات الديناميكية بين مكوناتها.

10.1.2 **التكامل**: يتم دمج وتنسيق جهود جميع أقسام وإدارات المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

10.1.3 **التكيف**: القدرة على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة.

10.1.4 **التفاعل**: التواصل الفعال وتبادل المعلومات بين جميع مستويات المنظمة.

10.1.5 **التوجيه الذاتي**: قدرة المنظمة على تنظيم نفسها وتحقيق أهدافها دون الحاجة إلى تدخل خارجي مستمر.

ويعتبر اتجاه النظم من الاتجاهات الإدارية الحديثة في الإدارة التربوية المدرسية، حيث يرى هذا الاتجاه الإدارة التربوية المدرسية على أنها نظام متكامل؛ قائم على التفاعل المستمر مع الظروف البيئية التي توجد فيها المدرسة. وتعتبر الإدارة التربوية المدرسية، منظومة من التقسيمات الإدارية المترابطة معًا، مثل: إدارات المدرسة الفرعية وما ينشأ بينها من علاقات إنسانية، ومكونات العمليات التعليمة كالمعلم والطالب والمنهج والأنشطة الصفية، والعمليات التي تتم على المدخلات التعليمية للوصول بها للمخرجات التعليمية والتربوية المطلوبة. ويمكن الاستفادة من هذا الاتجاه الإداري الحديث في حل بعض المشكلات التي تواجه الإدارة التربوية المدرسية مثل الكثافة الطلابية، وهيئات التدريس، وحساب تكاليف وعوائد العملية التشغيلية في الحياة التعليمية المدرسية. (27: 111-112)

ويرى أصحاب هذا الاتجاه، أن أي ظاهرة تنشأ في المدرسة، تأخذ شكل نظام؛ يرتبط بشكل كبير بالمناخ السائد، والبيئة الموجودة بها المدرسة. وفهم هذا الارتباط بين الظواهر والمناخ المدرسي الذي نشأت فيه، يساعد في فهم، وتفسير سلوك وطبيعة تلك الظواهر. ويتضح ذلك إذا أدركنا أن المخرجات التعليمية ما هي إلا نتاج طبيعي لكل من المدخلات التعليمية، والأنشطة والممارسات التي تمت على تلك المدخلات في النظام التعليمي. ومن ثم، فليس المدخلات وحدها هي من تحدد نوعية وجودة المخرجات، وإنما أيضًا ما تم على تلك المدخلات من معالجة عبر الممارسات والأنشطة المدرسية. وكذلك أيضاً، فإن جودة المدخلات وتوافرها، تؤثر بشكل كبير في مستوى ونوعية الممارسات والأنشطة التي تمارس عليها. وبناء عليه، فجودة المخرجات التعليمية، هي محصلة ارتباط بين كل من المدخلات، والأنشطة؛ نظرًا لتأثير كل منهما على الآخر.

وإذا أردنا التحكم في جودة تلك المخرجات، فيجب- أولًا، أن نفهم، ونحلل طبيعة العلاقة بين كل من المدخلات والأنشطة، وأن نتحكم في مستواهم ونوعيتهم؛ للوصول للجودة المطلوبة في المخرجات التعليمية. (67: 37)

10.2 تطبيق الإدارة باتجاه النظم في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن تطبيق نهج الإدارة باتجاه النظم في الإدارة التربوية المدرسية يمكن أن يكون أداة قوية لتعزيز كفاءة وفعالية المدرسة؟ ولعل أبرز ما يمكن أن تقوم به الإدارة التربوية المدرسية لتطبيق هذا النهج، ما يلي:

10.2.1 **النظر للمدرسة كنظام:** تعزيز فهم المدرسة كنظام معقد يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة. وتشجيع أعضاء الإدارة التربوية المدرسية على رؤية المدرسة ككل متكامل، وإدراك كيفية تأثير كل جزء على الآخر.

10.2.2 **التفكير النظامي:** اعتماد التفكير النظامي في عملية صنع القرار وحل المشكلات. وتشجيع الإدارة على النظر في كيفية تأثير القرارات على النظام المدرسي، ومراعاة العواقب والآثار المترتبة على مختلف الأقسام والعمليات.

10.2.3 **التكامل والتعاون:** تعزيز ثقافة التعاون والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المدرسة، والتشجع على العمل الجماعي وتبادل المعلومات والموارد لتحقيق الأهداف المشتركة، الأمر الذي يمكن أن يساعد ذلك في تقليل الازدواجية وزيادة الكفاءة العامة.

10.2.4 **التحليل السببي:** تشجيع الإدارة التربوية المدرسية على إجراء تحليل سببي للمشكلات والتحديات. وتدريبهم على تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات بدلًا من التركيز على الأعراض. مما يساعد في إيجاد حلول أكثر فعالية واستدامة.

10.2.5 **التفكير طويل الأمد:** تشجيع الإدارة التربوية المدرسية على تبني منظور طويل الأمد عند التخطيط واتخاذ القرارات، ومراعاة التأثيرات والنتائج على المدى الطويل، وضمان أن القرارات المتخذة اليوم تدعم رؤية المدرسة وأهدافها المستقبلية.

10.2.6 **المرونة والتكيف:** تطوير قدرة المدرسة على التكيف مع التغيير، وتشجيع الإدارة التربوية المدرسية على تبني المرونة في العمليات والنظم، بحيث يمكنها التكيف مع الظروف المتغيرة، سواء كانت تغييرات في السياسات التعليمية أو التطورات التكنولوجية أو التحديات الاجتماعية.

10.2.7 **قياس الأداء:** إيجاد مؤشرات أداء رئيسية مناسبة لقياس فعالية المدرسة كنظام. ويجب أن تشمل هذه المؤشرات مقاييس للأداء الأكاديمي للطالب، ورضا المعلمين والموظفين، ورضا أولياء الأمور، والكفاءة التشغيلية، وغيرها من العوامل ذات الصلة.

إن إدارة المدرسة من خلال هذا المنظور النظمي، تتمكن القيادات المدرسية من رؤية الصورة الكلية للمدرسة وتحديد العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين مختلف الجوانب، مثل الطلاب، المعلمين، الموارد، السياسات، البنية التحتية وغيرها. وهذا يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وشمولية، والتخطيط بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة. كما أن هذا الاتجاه يشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، حيث يوفر رؤى جديدة لحل المشكلات المعقدة في البيئة المدرسية. وبالتالي، فإن تبني الإدارة باتجاه النظم يعزز قدرة المدارس على التكيف والتطوير المستمر، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق النتائج المرجوة. إن اعتماد هذا المنهج الشمولي في الإدارة التربوية المدرسية يتيح للقيادات فرصة قيّمة لرؤية المدرسة كنظام ديناميكي يتفاعل مع محيطه، مما يساعدهم على إدارة التعقيد والتغيير بكفاءة أكبر، وتحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمر في المجال التعليمي

11. إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

عقب الحرب العالمية الثانية، وبعد أن أصبح لإدارة لجودة الشاملة دورًا مباشرًا في تفوق مؤسسات على مؤسسات أخرى في المجال الاقتصادي، وبدأت تصدر دعوات إلى تعميم هذه المفاهيم على نواحي الحياة بشكل عام، وإلى التربية بشكل خاص. فقد نادت تلك الدعوات إلى الانتقال لتطبيق الجودة الشاملة في التربية، وعملت على وضع قواعد لهذا الانتقال، والتي منها: إيجاد الحاجة المستمرة للتعليم، والاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وتبني فلسفة التطوير المستمر المستند إلى رؤية فلسفية لأهداف المؤسسة ورسالتها، استحداث مجلس أعلى للجودة في كل مؤسسة تربوية. وفي نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، تأثر قطاع التعليم في أمريكا بنتائج علم الجودة الشاملة الناجحة في القطاع الصناعي، لهذا شهدت هذه المرحلة توسعًا في تطبيق حركة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية والبريطانية، وبذلك بدأ انتقال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم، باقتراح رجال الأعمال، وبإشراف من التربويين والمسؤولين عن الإصلاحات التربوية، باعتبار أن إدخال الجودة الشاملة في التعليم يعتبر الحل المأمول للمشاكل التعليمية. (180: 51)

11.1 إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يقصد بالجودة الشاملة، في الميدان التربوي: قدرة المدرسة على تحقيق احتياجات، ومتطلبات المجتمع من العملية التعليمة، وسعيها لتحقيق للرضا التام عن مستوى المخرجات التعليمية.؛ أي أن الجودة الشاملة في التعليم، يقصد بها مدى تحقق الأهداف والبرامج التربوية في خريجي النظام التعليمي، بشكل ينال استحسان ورضا المجتمع؛ باعتباره المستفيد الأول من مخرجات المؤسسات التعليمية. (191؛ 267-268) والجودة الشاملة في التعليم، تعمل على إدراك، وتحليل متطلبات، واحتياجات كافة المستفيدين من خدمات التعليم، سواء كانوا المتعلمين أنفسهم، أو المجتمع. وتقوم بوضع الخطط والبرامج التعليمية، التي تضمن تحقيق وتلبية تلك المتطلبات والاحتياجات، بما ينال قبول ورضا هؤلاء المستفيدين. فالجودة الشاملة، إذًا، تتناول السمات والخصائص، التي ينبغي توافرها في نظم التعليم عبر اختلاف مراحله، والتي تحقق جودة المخرجات التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية، وتلبية احتياجات ومتطلبات كافة المستفيدين من النظام التعليمي. (184: 25)

وتأكيدًا على ما سبق، فإن الجودة الشاملة في التعليم تعني: (208: 33)

11.1.1 التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها، مع التركيز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية.

11.1.2 عملية تحويل المعرفة والمهارات الخاصة بمادة معينة من المعلم إلى الطالب، عن طريق استخدام طرق التعلم الفعالة. وتتمثل جودة الأداء في تحقيق رغبات الطلاب.

11.1.3 عملية إستراتيجية إدارية، تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي؛ لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

11.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي له عواقب محمودة الأثر على اختلاف حجم المؤسسات التربوية. ولعل أهم فوائد تطبيقها، ما يلي: (159: 192)

11.2.1 يقود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة العمل مرة ثانية.

11.2.2 تودي الجودة الشاملة إلى زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال.

11.2.3 تحسين أداء العاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة بنجاح والذي بدوره يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق عندهم إحساس بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطوره.

11.2.4 الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والمستفيدين (الطلاب) وأسرهم والمجتمع. حيث تركز الجودة الشاملة على إشراك المعلمين في تقديم الاقتراحات، وحل المشكلات بطريقة فردية أو جماعية وكذلك تسعى الجودة الشاملة لاستقراء آراء ورغبات المستفيدين والعمل الجاد على تحقيقها.

11.2.5 إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد عموما على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التي تزخر بالخبرات المتنوعة ومن ثم يسهل إيجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها وهو ما يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة التربوية وجودة أدائها. كما يساهم هذا الأسلوب في تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف العاملين فيها نتيجة لقاءاتهم واجتماعاتهم المتكررة.

11.2.6 إن تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المجال التربوي يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة ومن ثم تعميم الدروس المستقاة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

11.2.7 إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يدفع العاملين إلى البحث ومتابعة تجارب الجودة في مناطق أخرى عربيا ودوليا للاستفادة منها.

11.3 خصائص إدارة الجودة الشاملة:

انطلاقاً من المفاهيم السابقة للجودة الشاملة، فالجودة الشاملة في الميدان التعليمي، تهدف إلى تنمية رؤية متميزة لدى كافة العاملين والمهتمين بالتعليم، من أجل أداء مهامهم بشكل فعال؛ ينتج عنه جودة المخرجات التعليمية في نهاية الأمر. ولابد أن تصل جوهر هذه الفلسفة ومقاصدها إلى فكر كل العاملين بالتعليم، ويدركوا فائدتها، وأثرها سواء على المتعلمين، أو على الأهداف التي يعملون على تحقيقها. لذلك، يجب على المجتمع المدرسي، أن يؤمن بفوائد الجودة الشاملة، وأن يعمل ذاتيًا على تطوير الاستراتيجيات والآليات التي تحققها في الحياة المدرسية. (10: 364)

وانطلاقًا من هذا، فإدارة الجودة الشاملة في الحياة التعليمية تشمل الخصائص التالية: (183: 113)

11.3.1 أن تحظى مخرجات المؤسسة التعليمية برضا المجتمع والمستفيدين من العملية التعليمية.

11.3.2 التعاون، وحسن استغلال الخبرات والقدرات المتوافرة لدى جميع العاملين في المدرسة.

11.3.3 دوام، واستمرارية تطوير الخدمات التعليمية.

11.3.4 عمومية، وشمولية التطوير لكافة المجالات المتصلة بالنظام التعليمي.

11.3.5 تقليل أخطاء العمل لأدنى مستوى ممكن.

11.4 منهجية إدارة الجودة الشاملة:

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحياة المدرسية، يجب أن يتم هذا التطبيق عبر غدة مراحل متتابعة، يشترك فيها كافة أعضاء المجتمع المدرسي. وهذه الخطوات هي: (65: 173)

11.4.1 **إعادة تشكيل ثقافة المدرسة**: يلزم إيجاد الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية التي تتوافق مع هذا الاتجاه.

11.4.2 **الترويج والتعريف**: يجب نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المدرسة أمر قبل اتخاذ قرار التطبيق، حيث إن فهم المجتمع المدرسي لها يساعد كثيرًا في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

11.4.3 **التعليم والتدريب**: يجب تدريب المشاركين على أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة حتى يمكن أن تقوم على أساس سليم، وبالتالي تؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقها. والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات المجتمع المدرسي.

11.4.4 **الاستعانة بالاستشاريين**: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأول.

11.4.5 **تشكيل فرق العمل**: يجب أن تتكون فرق العمل من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

11.4.6 **التشجيع والتحفيز**: ينبغي تعزيز حماس المشاركين في تطبيق برامج الجودة الشاملة من خلال الحوافز المناسبة لإيجاد جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرامج.

11.4.7 **الإشراف والمتابعة**: من ضروريات تطبيق برامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

11.4.8 **استراتيجية التطبيق**: يتم تطبيق برامج الجدودة الشاملة على مراحل متتابعة؛ بدء من الإعداد لهذه البرامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

واستنادًا على ما سبق، ينبغي على إدارة الجودة الشاملة في الحياة التعليمية، أن تحتوي على جميع المكونات التي تشكل النظام التربوي، كي يتم تنمية الموارد البشرية، وتطوير المناهج الدراسية، وما يصاحبها من أنشطة، وتحسين طرق التدريس والتقويم، وتحديث الهيكل التنظيمي ليلبي احتياجات التجديد الذي تسعى إليه المؤسسة التعليمية.

11.5 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

12. إدارة الأزمات: Crises Management

تعبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة)، تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعقد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية. (114: 19) كذلك، يقصد بالأزمة بأنها أحد أنواع الضغوطات غير المتوقعة، والتي قد تؤثر بشكل سلبي على قدرات الإنسان في التفكير واتخاذ القرار ومعالجة الموقف بحكمة وفاعلية. (7: 134) فالأزمة إداريا هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديدًا مباشرًا وصريحًا لبقاء المنظمة واستمراريتها، وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة، وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة، تؤثر سلبًا على كفاءة وفاعلية متخذ القرار، وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية، تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها. (111: 13)

وتعرف إدارة الأزمة بأنها التخطيط للأزمة بأسلوب علمي، للتحول نحو وضع أفضل. وإدارة الأزمة هي العملية الإدارية المستمرة المستندة إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، ثم تعبئة الموارد المتاحة وحشدها؛ لمنع الأزمة، بعد دراسة كلفة الهدف قيميًا وماديًا، واختيار العلاج الذي يحقق أقل ضرر، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل كلفة، ثم دراسة أسباب الأزمة للاعتبار ومنع تكرارها، ومحاولة الاستفادة من الأزمة؛ لتحويل الخسائر إلى إيجابيات. (173: 09)

12.1 أسباب الأزمات في الحياة المدرسية:

الأزمات ليست وليدة ذاتها، بل هي نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المؤدية لحدوثها. وإدارة الأزمات، تتطلب الوقوف على الأسباب الحقيقية التي ساعدت في تشكيلها، والتي من أكثرها شيوعًا: (211: 185)

12.1.1 **المعلومات الخاطئة:** تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة وسوء الفهم بها قد يؤدي إلى الاستنتاج والتقييم الخاطئ للأمور وبالتالي تصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدرًا لحدوث الأزمات.

12.1.2 **سوء الإدراك:** أي التفسير الخاطئ للأمور، وعدم التقدير والتقييم الموضوعي للأمور، والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفة في التفسير لكل من الجوانب العقلية.

12.1.3 **الإدارة العشوائية:** ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية والثقة المرؤوسين وعدم قدرة الإداريين والقيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

12.1.4 **الضغوط:** سواء أكانت ضغوط داخلية من العاملين ومطالبهم، والتكنولوجيا الجديدة، والوقت، وغيرها. أو ضغوط خارجية من المنافسة أو الجودة وتحقيق الغاية والفعالية.

12.1.5 **الجمود والتكرار:** أي استخدام الأساليب المألوفة، والتمسك بالتقاليد، وعدم النمو والتطوير سواء للأفراد أو للمدرسة عامة.

12.1.6 **عدم وضوح الأهداف وتعارضها:** قد ينشأ ذلك من خلال عدم وضوح الأولويات المطلوبة، وعدم معرفة العاملين بأدوارهم ووجود اليأس لدى العاملين.

12.1.7 **الشائعات:** يعد الشائعات عنصرًا محطمًا لاستقرار البيئة المدرسية. وتتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات، إما لسوء الاتصال، أو لندرة المعلومات وإخفائها؛ ما يؤثر على الروح المعنوية، ويولد عدم الثقة.

12.1.8 **الأخطاء البشرية:** من خلال تقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية، وعدم المتابعة والرقابة.

12.1.9 **ديكتاتورية الإدارة:** تؤدي ديكتاتورية الإدارة، وانفرادها بصنع القرار إلى خلق الأزمات، لا سيما عندما تقدم حلولًا غير عملية لمشكلات مطروحة فتنتج عنها أزمات إدارية.

12.2 مبادئ إدارة الأزمات:

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى إحاطة واسعة بالأزمة، ليس فقط في وقت حدوثها وإنما في مسبباتها الأساسية، وما قد ينتج عن معالجتها من آثار. وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن تراعي وتوضع في الحسبان عن إدارة الأزمة، والتعامل معها، لعل من أهمها: (114: 50)

12.2.1 **وضوح الأهداف:** يجب علة الإدارة عند تعاملها مع الأزمة أن تحدد جيدًا الأهداف المراد تحقيقها، وأن تبدأ بالضروريات أولًا في معالجة حدوث الأزمة.

12.2.2 **ديناميكية المعالجة:** إذا كانت الأزمة في جد ذاتها حدثًا استثنائيًا، فإن معالجتها يحتاج مرونة الإدارة، وحريتها في الالتزام بقيود العمل التي تسري في الظروف العادية.

12.2.3 **المباغتة:** ويقصد بها مفاجأة القوى الصانعة للأزمة بأساليب الإدارة في التعامل مع الأزمة، للحد من قدرتها على توسيع مجال الأزمة.

12.2.4 **الحشد:** ويقصد به تجميع الموارد والإمكانيات اللازمة وتضافرها معًا للعمل سويًا لمعالجة الأزمة، وقت حدوثها.

12.2.5 **الاقتصاد في استخدام القوة:** ينبغي التعامل مع الأزمة بالقدر المناسب من القوة دون إسراف، حتى لا تستهلك الموارد، ولا يؤثر ذلك على استقرار العمل.

12.2.6 **ابتكارية الحلول**: يحتاج المدير الفعال إلى إيجاد حلول غير تقليدية، ولا نمطية في التعامل مع الأزمة، للحد من انتشارها بأسرع وقت ممكن، ولتقليل تكلفة إدارة الأزمة ماديًا، وإداريًا.

12.3 أساليب إدارة الأزمات:

وهناك مجموعة من الأساليب، يمكن بها معالجة الأزمات في الإدارة التربوية المدرسية، والتي من أهمها: (221: 307)

12.3.1 أسلوب فرق العمل.

12.3.2 أسلوب المشاركة الديموقراطية.

12.3.3 الأسلوب العلى لواجهة الأزمة.

12.3.4 أسلوب تصعيد الأزمة

12.3.5 أسلوب احتواء الأزمة.

12.3.6 أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها

12.4 مراحل إدارة الأزمات:

بغض النظر على الأسلوب العلاجي الذي ينتهجه رجل الإدارة في إدارة الأزمة، هناك عدة مراحل تمر بها المعالجات الإدارية في معالجة الأزمات، لعل من أهمها: (111: 50)

12.4.1 **الشعور باحتمال حدوث الأزمة**: في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم الالتقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

12.4.2 **تجنب الأزمة**: يتم في هذه المرحلة تفادي وقوع الأزمة من خلال توقع حدوث الأزمة ويعمل المدراء على توجيه طاقات العاملين نحو المنع المباشر لحصولها، فضلا عن جمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المختلفة والمتوقع حدوث ازمه بسببها.

12.4.3 **مرحلة الاستعداد والوقاية**: وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة

12.4.4 **مرحلة معالجة الأزمة**: وفي هذه المرحلة يتم أعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضًا على طبيعة الأزمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

12.4.5 **مرحلة استعادة التوازن والنشاط**: وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم أعدادها مسبقًا واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من اجل إعادة التوازن بشكل تدريجي.

12.4.6 **مرحلة التعلم وتقييم التجربة**: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.

وتعتبر الإدارة التربوية المدرسية هي المسئولة الأولى، عن معالجة الأزمة وحلها، ووضع الخطط والإجراءات الكفيلة بتخطي تلك الأزمة، وتوفير الأمن لكافة أطراف المجتمع المدرسي. وتتطلب معالجة الأزمة، جمع كافة المعلومات والبيانات المتوافرة حول الأزمة الواقعة، وشحذ جميع جهود وقدرات المجتمع المدرسي، ووضع خطة عاجلة تمكن إدارة المدرسة من قيادة تلك الجهود عبر قنوات اتصال فعالة؛ للتغلب على ما تواجه من أزمات.

وهنا لابد من الإشارة الى أن هناك فرق بين مفهومين شائعين في الفكر الإداري يتعلقان بالأزمة، وهما: إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات. فإدارة الأزمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات، في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. أما الإدارة بالأزمات فهي عملية توليد الأزمات من لا شيء، وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة، وتوجيه الانتباه الى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في المجالات المالية، أو الموارد البشرية، أو الإنتاج.

12.5 تطبيق إدارة الأزمات في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية المدرسية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء العام للمدرسة. وفيما يلي بعض المقترحات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

12.5.1 **تحديد الرؤية والأهداف**: تحديد رؤية واضحة وأهداف قابلة للقياس لإدارة الجودة الشاملة في سياق المدرسة. يجب أن تكون هذه الرؤية والأهداف متسقة مع رسالة المدرسة وقيمها، وتركز على تحسين جودة التعليم.

12.5.2 **مشاركة جميع الأطراف المعنية**: مشاركة جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتأكد من فهمهم لأهمية الجودة ودورهم في تحقيقها.

12.5.3 **وضع معايير الجودة**: وضع معايير جودة واضحة ومتفق عليها لجميع جوانب المدرسة، بما في ذلك المناهج الدراسية، وأداء الطلاب، وأداء المعلمين، والعمليات الإدارية، والبيئة المدرسية. ويجب أن تكون هذه المعايير مبنية على أفضل الممارسات، ومتماشية مع المعايير المحلية أو الوطنية.

12.5.4 **قياس الأداء**: بناء مؤشرات أداء رئيسية؛ لقياس مدى تحقيق معايير الجودة. ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات معدلات النجاح الأكاديمي، ومعدلات الحضور، ورضا الطلاب وأولياء الأمور، وفعالية البرامج المدرسية، وغيرها..

12.5.5 **التحسين المستمر**: اعتماد مبدأ التحسين المستمر من خلال تشجيع ثقافة التعلم والتطوير المستمرين، والقيام بعمليات مراجعة دورية للأداء، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتنفيذ خطط عمل لمعالجتها، وتشجيع المعلمين والموظفين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم للتطوير.

12.5.6 **التركيز على العملاء (الطلاب)**: وضع الطلاب في مركز عملية إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من أن احتياجاتهم وتوقعاتهم يتم تلبيتها من خلال جمع تعليقاتهم وملاحظاتهم بانتظام، مع ضمان الاستجابة السريعة والفعالة لما يقدمونه من آراء ومقترحات.

12.5.7 **بناء القدرات**: توفير التدريب والموارد اللازمة لبناء قدرات المعلمين والموظفين الإداريين في مجال إدارة الجودة الشاملة. ويمكن أن يشمل ذلك التدريب على تقنيات حل المشكلات، ومهارات القيادة، وإدارة العمليات، وغيرها من المواضيع ذات الصلة.

12.5.8 **التعاون والتواصل الفعال**: ضرورة تعزز التعاون الفعال بين جميع الأقسام والإدارات داخل المدرسة، وتشجيع على التواصل المفتوح، وتبادل المعلومات؛ لضمان تنسيق الجهود، وتحقيق الأهداف المشتركة.

12.5.9 **الاعتراف بالإنجازات**: الإشادة بالإنجازات والنجاحات التي تحققها المدرسة في مجال إدارة الجودة الشاملة، ومكافأة وتشجيع الأفراد أو الفرق الذين يساهمون بشكل ملحوظ في تحسين الجودة؛ حيث يمكن أن يساعد ذلك في رفع المعنويات وتعزيز الالتزام بالجودة.

12.5.10 **المراجعة والتقييم الدوري:** ضرورة إجراء مراجعات وتقييمات دورية لفعالية نظام إدارة الجودة الشاملة، واستخدام النتائج لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، والتأكد من أن نظام إدارة الجودة يتطور باستمرار لمواكبة التغيرات في البيئة التعليمية واحتياجات الطلاب.

إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية المدرسية يعد أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز جودة العملية التعليمية وتحقيق التميز في أداء المؤسسات التعليمية. هذا المدخل يُعنى بإشراك جميع الأطراف المعنية في المدرسة، سواء الإداريين، أو المعلمين، أو الطلاب، أو أولياء الأمور، في جهود التحسين والتطوير المستمر. ومن خلال هذا الاتجاه، تتمكن القيادات المدرسية من تبني ثقافة الجودة والتحسين المستمر، والتركيز على احتياجات وتوقعات المستفيدين من خدمات المدرسة. كما يساعد هذا المدخل على تعزيز روح الفريق والمشاركة الجماعية في صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

علاوة على ذلك، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية المدرسية يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والتشغيلي للمدرسة، من خلال تبني معايير وأدوات الجودة والقياس المستمر للأداء. وهذا بدوره يساعد على اكتشاف نقاط الضعف وتحديد فرص التحسين، مما يسهم في رفع مستوى الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة. إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التربوية المدرسية يمثل خطوة حيوية نحو التميز التنظيمي والوصول إلى أفضل الممارسات في المجال التعليمي. وهذا ينعكس إيجابًا على جودة مخرجات العملية التعليمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية

13. الإدارة بالرؤية المشتركة: Shared Vision Management

الإدارة بالرؤية أو الإدارة على المكشوف هي التي تهتم بالوسائل والأهداف بشكل شمولي حيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على الأهداف رسالتها وباختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية. وتقوم الإدارة بالرؤية المشتركة على مبدا أن كل العاملين في المدرسة شركاء في النجاح والمسئوليات تجاه الأهداف العامة للمدرسة، حيث يدرك كل فرد منهم استراتيجيات التعليم الراهنة والمستقبلية، ويعمل كل فرد- عبر التعاون مع باقي المجتمع المدرسي، على تحقيق تلك الاستراتيجيات؛ وفق قدراته، ومهاراته، والمسئوليات المطلوبة منه. وتهتم فلسفة تلك الإدارة بالوسائل والأهداف بشكل عام؛ حيث تعمل على توزيع الأدوار والمسئوليات على الجميع؛ للوصول للأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وتعطي لكل فرد الحرية في كيفية تحقيق هذه الأهداف، كلٌ حسب رؤيته، وتقديره. والإدارة بالرؤية المشتركة، لا تعتبر تنازلًا عن السلطة، ولا تخليًا عن الأهداف الإجرائية، وإنما تعاون حقيقي وفعال في استثمار الأدوات والوسائل المتاحة لدى كل فرد بالمجتمع المدرسي، لتفعيل دوره بشكل إيجابي وكامل؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة الاستراتيجية. (7: 59)

13.1 أهمية الرؤية المشتركة:

يتركز الإدارة بالرؤية المشتركة ركز على توحيد جهود جميع أعضاء الفريق أو المنظمة نحو تحقيق هدفٍ مشتركٍ مُحددٍ مُستقبليٍ واضحٍ، وتكمن أهميتها العملية في النقاط التالية: (244)

13.1.1 **تُوحد جهود الفريق:** تُساعد الرؤية المشتركة على توحيد جهود جميع أعضاء الفريق نحو تحقيق هدفٍ واحدٍ، مما يُقلل من التشتت ويُعزز الإنتاجية.

13.1.2 **تُحفز الموظفين:** تُحفز الرؤية المشتركة الموظفين على العمل بجدٍ وإخلاصٍ أكبر، وذلك لأنهم يشعرون أن عملهم يُساهم في تحقيق هدفٍ أكبر.

13.1.3 **تُعزز الابتكار:** تُشجع الرؤية المشتركة على الابتكار والإبداع، وذلك لأن الموظفين يشعرون بحرية أكبر في طرح أفكارٍ جديدةٍ من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

13.1.4 **تُحسّن من كفاءة صنع القرار:** تُساعد الرؤية المشتركة على تحسين كفاءة صنع القرار، وذلك لأن جميع القرارات تُتخذ بناءً على هدفٍ مشتركٍ واضحٍ.

13.1.5 **تُخلق بيئة عمل إيجابية:** تُساعد الرؤية المشتركة على خلق بيئة عملٍ إيجابيةٍ، وذلك لأن الموظفين يشعرون بأنهم جزءٌ من شيءٍ أكبر.

13.2 مميزات الإدارة بالرؤية المشتركة:

وفي الحياة التربوية، تتمز الإدارة بالرؤية المشتركة بالعديد من المزايا، من أهمها: (7: 60)

13.2.1 الوعي الذاتي لدى كافة العاملين في المدرسة بواجباتهم ومسئولياتهم الجمعية نحو تحقيق أهداف المدرسة.

13.2.2 تحقيق التكامل والترابط بين مكونات وعناصر المجتمع المدرسي.

13.2.3 زيادة الدافعية للعمل عبر تنمية روح الولاء والالتزام المهني لدى كافة العاملين.

13.2.4 زيادة روح الثقة والشفافية في المجتمع المدرسي.

13.2.5 تنمية روح الديموقراطية والعمل التعاوني واحترام الآخر بين العاملين.

13.2.6 استثمار وحسن استغلال طاقات وقدرات كل فرد في المجتمع المدرسي.

13.2.7 تعزيز مخرجات العملية التعليمية.

13.3 خطوات بناء الرؤية المشتركة:

تساعد الإدارة بالرؤية المشتركة في بناء التزام والانتماء والتحفيز لدى العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن بناء الرؤية المشتركة للمنظمة عبر الخطوات التالية: (382: 5191)

13.3.1 **تحديد القيم الأساسية:** تحديد القيم الأساسية التي تُؤمن بها المنظمة أو الفريق.

13.3.2 **تحليل الوضع الحالي:** تحليل الوضع الحالي للمنظمة؛ لتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات.

13.3.3 **تحديد الهدف المستقبلي:** تحديد الهدف المستقبلي الذي تسعى المنظمة أو الفريق إلى تحقيقه.

13.3.4 **تطوير بيان الرؤية:** تطوير بيانٍ واضحٍ ومُوجزٍ يُعبّر عن الرؤية المشتركة.

13.3.5 **مشاركة الرؤية مع جميع أعضاء الفريق:** مشاركة الرؤية مع جميع أعضاء الفريق وشرحها لهم.

13.3.6 **تطوير خطة عمل لتحقيق الرؤية:** تطوير خطة عملٍ مُفصّلةٍ لتحقيق الرؤية.

13.3.7 **تتبع التقدم وإجراء التعديلات اللازمة:** تتبع التقدم المُحرز نحو تحقيق الرؤية وإجراء التعديلات اللازمة على خطة العمل حسب الحاجة.

ويتبين مما سبق، أن الإدارة بالرؤية المشتركة، هي اتجاه إداري يركز على خلق رؤية مشتركة لمشروع ما بين جميع أعضاء الفريق، والتواصل الفعال لهذه الرؤية. ويهدف هذا الاتجاه إلى زيادة حماس وإلهام أعضاء الفريق من خلال مساعدتهم على فهم التأثير والمعنى الأكبر لجهودهم اليومية في سياق الرؤية الشاملة للمشروع. ويعد التواصل الفعال للرؤية المشتركة أمر بالغ الأهمية. فهو لا يتطلب فقط توزيع بيان الرؤية، بل يتطلب أيضًا تعزيزها باستمرار وضمان فهم أعضاء الفريق لكيفية توافق عملهم مع هذه الرؤية. ومن خلال خلق رؤية مشتركة، يمكن للإدارة زيادة التماسك داخل فرقهم وإلهام الأعضاء للعمل نحو هدف مشترك، مع فهم أدوارهم الفردية في السياق العام، حيث إن الإدارة بالرؤية المشتركة تخلق شعورًا بالهدف المشترك والملكية الجماعية، مما يؤدي إلى فريق أكثر اتحادًا وتحفيزًا.

13.4 تطبيق الإدارة بالرؤية المشتركة في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن الإدارة بالرؤية المشتركة في الإدارة التربوية المدرسية تعد أداة قوية لتوحيد الجهود ودفع المدرسة نحو تحقيق أهدافها. ويمكن تطبيق هذا الاتجاه الإداري عبر ما يلي:

13.4.1 **تطوير رؤية مشتركة**: تطوير رؤية واضحة وملهمة للمدرسة من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المعلمين والموظفين والإدارة والطلاب وأولياء الأمور، والتأكد من أن الرؤية تعبر عن القيم والأهداف المشتركة، وترسم صورة واضحة للمستقبل الذي تسعى المدرسة إلى تحقيقه.

13.4.2 **التواصل الفعال**: ضرورة توصيل الرؤية المشتركة إلى جميع أفراد المجتمع المدرسي من خلال التواصل الفعال والمستمر، واستخدام مختلف القنوات، مثل الاجتماعات المدرسية، والنشرات الإخبارية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات الرقمية؛ لضمان فهم الجميع للرؤية ومدى أهميتها.

13.4.3 **القيادة الملهمة**: تؤدي القيادة دورًا حاسمًا في الإدارة بالرؤية المشتركة. لذا، يجب على القادة في المدرسة، وخاصة مدير المدرسة، أن يكونوا مؤيدين متحمسين للرؤية وأن يتصرفوا كنماذج تحتذى، كما يجب عليهم إلهام الآخرين، ودفعهم نحو تحقيق الرؤية من خلال سلوكهم وقراراتهم اليومية.

13.4.4 **التمكين والمشاركة**: الشجيع على ثقافة التمكين والمشاركة بين المعلمين والموظفين. وتشجيعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحقيق الرؤية المشتركة، عبر منحهم حرية التجربة والابتكار، والاعتراف بجهودهم ومساهماتهم. الأمر الذي سيعزز الشعور بالالتزام تجاه الرؤية.

13.4.5 **التخطيط الاستراتيجي**: ترجمة الرؤية المشتركة إلى أهداف واستراتيجيات ملموسة؛ من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأجل التي تتماشى مع الرؤية، وضرورة تخصيص الموارد والمهام اللازمة لتحقيقها، والتأكد من أن خطط العمل الفردية والجماعية تتوافق مع الرؤية المشتركة.

13.4.6 **بناء التوافق**: من المهم أن يكون هناك توافق في الآراء ودعم للرؤية المشتركة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. لذلك، يجب إشراك المعلمين والموظفين في عملية صنع القرار، وطلب تعليقاتهم وملاحظاتهم. ومعالجة أي مخاوف أو خلافات من خلال الحوار المفتوح والاحترام المتبادل.

13.4.7 **التطوير المهني**: ضرورة إتاحة فرص التطوير المهني والتعلم المستمر للمعلمين والموظفين؛ لتعزيز فهمهم للرؤية المشتركة وأهميتها. يمكن أن يشمل ذلك ورش العمل، والدورات التدريبية، والمؤتمرات، وغيرها من الأنشطة التي تعزز مهاراتهم وقدراتهم في سياق الرؤية.

13.4.8 **المراجعة والتقييم الدوري**: ضرورة إجراء مراجعات وتقييمات دورية لمدى تقدم المدرسة نحو تحقيق الرؤية المشتركة، واستخدام تلك النتائج لتعزيز نقاط القوة ومعالجة أي تحديات أو عقبات. مذلك، يجب التأكد من أن الرؤية تتطور باستمرار لمواكبة التغيرات في البيئة التعليمية واحتياجات الطلاب

إن تطبيق الإدارة بالرؤية المشتركة في الإدارة التربوية المدرسية أمر بالغ الأهمية؛ لتحقيق التميز والفعالية التنظيمية للمدرسة. فتبني رؤية مشتركة بين جميع العاملين يساعد في توحيد الجهود وتحفيز الابتكار والتطوير المستمر. كما أن إشراك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في صياغة هذه الرؤية يعزز الشعور بالملكية والانتماء لدى الجميع. إن تطبيق الإدارة بالرؤية المشتركة بفاعلية سيساعد المدارس على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم، وتحقيق التميز في الأداء، وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي. وبذلك يكزن هذا الاتجاه الإداري أداة فعالة لتطوير الإدارة التربوية المدرسية وتحقيق أهدافها المنشودة.

14. الإدارة المرئية: Visual Management

يعد الاتجاه نحو الإدارة المرئية، نتاج التجربة اليابانية في الإدارة، ويطلق على هذا الاتجاه اسم "Gempa Kaizen" والتي يقصد بها إدارة المشكلة في موقع حدوثها، للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع. وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتطوير. وتأتي أهمية هذا الاتجاه الإداري، في معظم الإدارات المدرسية، في الحالات التي تزداد فيها درجات التشويش المؤسسي؛ أي التي لا يكون لدى الإدارة صورة حقيقية وصادقة عن مجريات الأمور الفعلية في الميدان. (175: 18)

14.1 عناصر الإدارة المرئية

تُعد عناصر الإدارة المرئية ركائز أساسية لضمان فعالية الإدارة وتوجيه العمليات المؤسسية بشكل واضح وفعال. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي: (139)

14.1.1 **الرؤية:** تُشكل الرؤية العامل المحوري في الإدارة المرئية، حيث ترسم صورة طموحة للمستقبل المنشود للمؤسسة، وتوضح الاتجاه الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه والنتائج المرجوة. ويجب أن تتسم الرؤية بالوضوح والإلهام لتوجيه العمليات وتحفيز الأفراد.

14.1.2 **الأهداف:** تُعد الأهداف القابلة للقياس والمحددة بوضوح ضرورية لتجسيد الرؤية على أرض الواقع. وينبغي أن تكون هذه الأهداف متسقة مع الرؤية العامة للمؤسسة، وقابلة للقياس، ومحددة بإطار زمني واضح.

14.1.3 **مؤشرات الأداء الرئيسية:** تُستخدم هذه المؤشرات لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. ويجب اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بعناية لتعكس صورة شاملة ومرئية للأداء العام للمؤسسة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف.

14.1.4 **الخطط الاستراتيجية:** تمثل الخطط الاستراتيجية خارطة الطريق التي تحدد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة. وتوفر هذه الخطط إطارًا توجيهيًا واضحًا للعمل، وتضمن اتساق الجهود المبذولة مع الرؤية والأهداف المؤسسية.

14.1.5 **التواصل الفعال:** يُعتبر التواصل الفعال والمفتوح ركيزة أساسية في الإدارة المرئية. ويتعين على القادة التواصل بشفافية ووضوح مع الفريق، ونقل الرؤية والأهداف بشكل فعال، وتبادل المعلومات ذات الصلة لضمان المشاركة الفعالة لجميع الأطراف.

14.1.6 **الشفافية:** تتجلى أهمية الشفافية في القرارات والعمليات والمعلومات داخل المؤسسة. فمن خلال الشفافية، يمكن تعزيز الثقة والمساءلة، وضمان اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وموثوقة.

إن التطبيق الفعال لعناصر الإدارة المرئية يساهم في خلق بيئة عمل واضحة المعالم، حيث يكون جميع الأفراد على دراية بالرؤية والأهداف، ويتم قياس الأداء بشكل فعال، ويتم تبادل المعلومات والقرارات بشفافية. ونتيجة لذلك، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بكفاءة وتحسين أدائها بشكل مستمر

14.2 استراتيجيات الإدارة المرئية:

تقوم الإدارة المرئية على ثلاث استراتيجيات أساسية، وهي: (7: 60-61)

14.2.1 **القواعد والأطر:** وهي وضع القواعد العامة؛ لقياس معدلات الأداء، وأساليب المراجعة، ووسائل التقويم.

14.2.2 **التطهير:** وهي دراسة المشكلة في واقعها الحقيقي، والتخلص من الأدوات أو الأفراد المؤثرين سلبًا على العمل.

14.2.3 **اقتصادية الوسائل:** ويقصد بها الإبقاء في العمل فقط على الوسائل والأدوات التي تحقق زيادة الأداء، وسرعة إنجاز العمل.

14.3 متطلبات فاعلية الإدارة المرئية:

من أجل تقوم الإدارة المرئية بمهامها بالشكل الأمثل، هناك مجموعة من المتطلبات التي تساهم في فاعليتها على معالجة مشكلات العمل، لعل من أهمها: (175 :20)

14.3.1 تفهم المديرين الأعمال وإجراءاتها وجميع الجوانب الفنية المحيطة بها.

14.3.2 توفر روح المشاركة بين المديرين والعاملين في المنظمة.

14.3.3 إيمان الإدارة العليا في المنظمة بأهمية وفاعلية الإدارة من واقع الأحداث.

14.3.4 تفهم العاملين بمدى أهمية هذا الأسلوب وأنه ليس كأي إجراء روتيني أو تكتيف لحرية العاملين.

14.3.5 تفعيل وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين وتنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المنظمة.

14.3.6 الخروج بعملية الإدارة على المكشوف عن الإطار التقليدي واستخدام التقنيات الحديثة المساعدة في كفاءة وفاعلية هذا الأسلوب.

14.3.7 تفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والمديرين من خلال الشفافية والمصداقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات.

14.3.8 العناية الدورية الخاصة بإجراءات السلامة المهنية وتوفير بيئة عمل فعالة للعاملين في المنظمة.

14.3.9 الاستفادة من القدرات البشرية الكامنة وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات وتزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة لسير المهام والأعمال بفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

14.3.10 الاستفادة من تقارير التغذية العكسية في إدارة المهام الصعبة ذات الطبيعة الخاصة ودرجة عالية من المخاطرة والتي تحتاج إلى رقابة إستراتيجية من خلال تطبيق هذا الأسلوب.

وعليه، فإنّ تبنّي استراتيجيات الإدارة المرئية يُساهم في خلق بيئة عملٍ إيجابيةٍ تُحفّز على الإبداع والتعاون، ممّا يُؤدّي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكلٍ مُستدامٍ وفعّال؛ حيث تُعدّ الإدارة المرئية أداةً قويةً لتعزيز الكفاءة والإنتاجية في مختلف المجالات. من خلال توظيف تقنياتها البسيطة والفعّالة، تُتيح الإدارة المرئية لجميع أفراد الفريق فهم سير العمل، تحديد المشكلات، والعمل على حلّها بشكلٍ سريعٍ وفعّال.

14.4 تطبيق الإدارة المرئية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن تطبيق مفهوم الإدارة المرئية في الإدارة التربوية المدرسية يمكن أن يساعد في تحسين التواصل والكفاءة داخل المدرسة. وفيما يلي أهم المقترحات لتطبيق الإدارة المرئية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

14.4.1 **لوحات المعلومات:** إنشاء لوحات معلومات مرئية في مناطق مشتركة داخل المدرسة، مثل غرف المعلمين، والمكاتب الإدارية، وممرات الطلاب. يمكن أن تعرض هذه اللوحات معلومات مهمة مثل الأهداف المدرسية، وأحداث التقويم، وبيانات الأداء، وملخصات المشاريع الجارية. سيساعد ذلك في إبقاء جميع أفراد المجتمع المدرسي على اطلاع دائم بالأولويات والتقدم المحرز.

14.4.2 **الرسوم البيانية والرسوم التوضيحية:** استخدام الرسوم البيانية والرسوم التوضيحية لتمثيل البيانات والمعلومات المهمة بصريًا. على سبيل المثال، يمكنك عرض بيانات حضور الطلاب، أو نتائج الاختبارات، أو مستويات التقدم في المشاريع على شكل مخططات أو رسوم بيانية. يمكن أن يساعد ذلك في تحديد الاتجاهات بسرعة، وتسليط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وجعل المعلومات أكثر سهولة للفهم.

14.4.3 **خرائط سير العمل:** إنشاء خرائط سير العمل المرئية للعمليات والإجراءات الإدارية الشائعة. يمكن أن تساعد هذه الخرائط في توضيح الخطوات المعنية، والمسؤوليات، والمواعيد النهائية. على سبيل المثال، يمكنك تصميم

خريطة سير عمل لعملية تسجيل الطلاب الجدد، أو عملية التعامل مع الشكاوى، أو الإجراءات اللازمة لتخطيط الفعاليات المدرسية.

14.4.4 **لوحات إدارة المشاريع:** إذا كانت المدرسة تعمل على مشاريع أو مبادرات محددة، ففكر في استخدام لوحات إدارة المشاريع المرئية، مثل لوحة كانبان. يمكن أن تساعد هذه اللوحات في تتبع تقدم المشروع، وتحديد المهام المكتملة والمستقبلية، وإدارة المواعيد النهائية. يمكن لجميع أفراد الفريق رؤية حالة المشروع بسرعة.

14.4.5 **الإشارات والملصقات:** استخدام الإشارات والملصقات الاستراتيجية لنقل الرسائل المهمة أو لتذكير الأفراد بالإجراءات أو البروتوكولات المحددة. على سبيل المثال، يمكنك وضع ملصقات على الأبواب لتذكير الزوار بإجراءات تسجيل الدخول، أو وضع إشارات في مناطق معينة لتذكير الطلاب والمعلمين بقواعد المدرسة أو إجراءات السلامة.

14.4.6 **لوحات الإنجازات:** إنشاء لوحات مرئية لعرض إنجازات الطلاب والمعلمين والموظفين. يمكن أن تشمل هذه اللوحات شهادات التقدير، وجوائز التميز، وصورًا للأنشطة الناجحة، أو قصصًا عن الإنجازات الفردية. سيساعد ذلك في تعزيز الروح المعنوية، وتشجيع الآخرين على السعي نحو التميز.

14.4.7 **لوحات الاقتراحات والتعليقات:** تشجيع على التواصل المفتوح والتعليقات من خلال إنشاء لوحات مرئية للاقتراحات والتعليقات؛ حيث يمكن للأفراد تقديم أفكارهم، أو اقتراح التحسينات، أو تقديم ملاحظاتهم حول مختلف جوانب المدرسة. كذلك، يجب التأكد من مراجعة هذه التعليقات والاستجابة لها بانتظام، مما يظهر أن الإدارة تستمع وتتخذ الإجراءات اللازمة.

14.4.8 **التدريب على الإدارة المرئية:** تدريب المعلمين والموظفين الإداريين حول مفهوم الإدارة المرئية وأهميتها. ومساعدتهم على فهم كيفية تطبيق الممارسات المرئية في عملهم اليومي، مثل تنظيم مكاتبهم، واستخدام الملصقات والإشارات، وتصميم العروض التقديمية المرئية الفعالة.

14.4.9 **التكنولوجيا المرئية:** استخدام من التقنيات الرقمية لتعزيز الإدارة المرئية. يمكن أن يشمل ذلك استخدام الشاشات التفاعلية لعرض المعلومات والبيانات في الوقت الفعلي، أو استخدام التطبيقات عبر الإنترنت للتعاون وإدارة المشاريع، أو استخدام أدوات التصويت والاستطلاع لجمع التعليقات الفورية.

14.4.10 **المراجعة والتقييم الدوري:** ضرورة إجراء مراجعات وتقييمات دورية لفعالية ممارسات الإدارة المرئية، وطلب التعليقات من المعلمين والموظفين والطلاب حول مدى فائدة وأثر العناصر المرئية، واستخدم هذه التعليقات لتعزيز ممارساتك وتكييفها مع احتياجات المجتمع المدرسي.

يعد تطبيق اتجاه الإدارة المرئية في الإدارة التربوية المدرسية أمر بالغ الأهمية لتحقيق الشفافية والمساءلة والتحسين المستمر. فالتركيز على البيانات والمؤشرات المرئية يساعد في اتخاذ القرارات الموضوعية وتقييم الأداء بموضوعية. كما أن إشراك جميع العاملين في رصد وتحليل هذه البيانات يعزز الشعور بالمسؤولية والملكية لديهم. إن تطبيق هذه الممارسات بفاعلية سيساعد المدارس على التكيف مع متطلبات الجودة والمساءلة التعليمية، وتحقيق التميز في الأداء، وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي. وبذلك تكون الإدارة المرئية أداة فعالة لتطوير الإدارة التربوية المدرسية وتحقيق أهدافها المنشودة. فالقيادة الداعمة والثقافة التنظيمية المناسبة أمران أساسيان لنجاح هذا المدخل في الإدارة التربوية المدرسية. ويتطلب تطبيق الإدارة المرئية في المدارس تحديات كبيرة، منها توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، وتدريب العاملين على مهارات تحليل البيانات، وتطوير نظم المعلومات الإدارية الفعالة. إلا أن النتائج المرجوة من تطبيق هذا المدخل تستحق هذه الجهود، حيث سيساعد في تحقيق مدرسة أكثر شفافية وفاعلية وتميزًا

15. الإدارة الإلكترونية: Electronic Management

تعد الإدارة الإلكترونية كفلسفة ومنهجية إدارية حديثة إحدى أبرز ثمار تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعاصرة؛ حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسات من معالجة وثائقها وعملياتها الإدارية بطريقة إلكترونية تؤدي إلى انحسار المعاملات الورقية وتقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة العمل. وتحتاج الإدارة التربوية المدرسية أن تطور من آلياتها، وفلسفتها، ومنجيتها، وتتبنى الإدارة الإلكترونية كأحد الاتجاهات الإدارية كوسيلة للحد من سلبيات الإدارة التقليدية، ولتطوير الأداء، وتحسين جودة العمل. (161: 11) ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية في الميدان التربوي بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق الأهداف التعليمية. (210: 47)

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية الفاعلة والناجحة في الحياة التعليمة وفي مجال الإدارة التربوية المدرسية، لم يعد أمرًا اختياريًا، فالإدارة بطرقها التقليدية أصبحت عاجزة عن القيام بمهامها ومسئولياتها، في عالم يزخر بمخرجات التقدم المعرفي والتقني. ويتطلب ذلك تحقق رؤية رسالة واضحة تتماشى مع التقدم الحديث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحديد واضح للمعايير والأسس المرتبطة بموضوع الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها في تطوير العمل الإداري ومن ثم الانتقال بالإدارة إلى إدارة حديثة متلائمة مع ثورة المعلومات وتساعد في تطوير وترقية العملية التعليمية والإدارية. (55: 62)

15.1 مميزات الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية منافع ومميزات كبيرة في حال الاستفادة منها في أعمال الإدارة التربوية المدرسية، حيث إنها تساعد على:

15.1.1 **تحقيق الأهداف التربوية:** للإدارة الإلكترونية أثر إيجابي في عمل الإدارة التربوية المدرسية، فقد وجدت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات والتنظيمية الإدارية، وبين تحقيق الإدارة التربوية المدرسية للأهداف المؤسسية لتحسين جودة التعليم والمخرجات التربوية في المؤسسات التعليمية، (420: 5598)

15.1.2 **تحسين الأداء الإداري:** تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، وتساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، كما تساعد على تقليل استخدام الأوراق واستبدالها بالأرشفة الإلكترونية مما يقلل الوقت والجهد. (434: 56)

15.1.3 **زيادة الفاعلية:** كذلك، تساعد في جعل الإدارة التربوية المدرسية أكثر فاعلية وكفاءة في العمل، وتعزز وتوسع العلاقات بين فرق العمل في المدرسة، وتجعل لدى المدير رؤية واضحة لدوره ومهامه في التوجيه والوظائف التنظيمية التي يقوم بها في الأعمال المدرسية.(520: 10)

15.1.4 **تخفيف وطأة العمل:** وتؤدي الإدارة الإلكترونية أدوارًا مهمة في جعل إدارة المدرسة أقل إرهاقًا وأكثر تكاملًا بشكل أكثر فعالية في تدفق المعلومات الرسمية حول الطلاب ومعلمي المناهج والميزانيات والأنشطة من خلال قنوات ومعلومات النظام التعليمي.(294: 369)

15.1.5 **رفع الكفاءة الإدارية:** تطبيق الإدارة الإلكترونية الفعال في الإدارة التربوية المدرسية يساعد في القضاء على الروتين الإداري، ومشكلات الاتصال سواء داخل المجتمع المدرسي، أو المجتمع الخارجي، وتقلل من المشكلات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وتأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل. (104: 212)

15.2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في تطبيقها في ممارسات وأعمال الإدارة التربوية المدرسية، ولعل من أبرز هذه الأهداف ما يلي: (148: 107)

15.2.1 تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

15.2.2 توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوي العملية الرقابية.

15.2.3 إدخال التكنولوجيا سيوفر قدرًا كبيرًا من المعلومات ويسهل حفظها واسترجاعها، مما يعمل على تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن المطلوبة لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة.

15.2.4 تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين من الخدمة التي تقدمها المدرسة بصورة فورية.

15.2.5 تكامل أجزاء التنظيم وتوحيده كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات، عن طريق إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، فضلًا على زيادة الترابط بين مستويات صنع واتخاذ القرار التنفيذية والوسطي والعليا.

15.2.6 زيادة مبادرات الإبداع والابتكار وفتح قنوات جديدة غير معتادة لتقديم الخدمات التربوية والتعليمية.

15.2.7 توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.

15.2.8 استخدام الحاسب في إعداد الميزانية للمؤسسة سوف يمكنها من الحصول على النتائج الدقيقة، بالإضافة إلى احتياجاتها المستقبلية في أقل وقت ممكن وبأقل جهد

15.2.9 تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات، ومحاولة القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد، وتسهيل المهام الإدارية على العاملين والمستفيدين. (142: 228)

15.2.10 الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات والخدمات، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية للأداء الإداري، والشفافية في التعامل. (87: 32)

15.3 سمات الإدارة الإلكترونية:

عند تطبيق الإدارة التربوية المدرسية للإدارة الإلكترونية، بشكلها الأمثل، تصبح إدارة علمية تمتاز بكفاءة ومهارات عالية في تنفيذ مهامها وأداء رسالتها، مما يعود بالنفع على المتعلم، الذي بدوره سيتمكن من التعامل مع تقنيات التقدم العلمي، ويستفيد من مخرجاته، مما يخلق مجتمعًا قادرًا على التكيف، ومجاراة التطور العلمي المعاصر. فالبداية، إذًا، هي وجود إدارة مدرسية قادرة على استخدام وتفعيل تقنية المعلومات والاتصالات في أعمالها ومهامها للوصول لأهدافها المرجوة. وعند تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مرضي في الإدارة التربوية المدرسية، فإنها ستحدث نقلة نوعية في شكل ومضمون الإدارة التربوية المدرسية؛ حيث ستجعل منها: (167: 53)

15.3.1 إدارة مرنة تتسم بسرعة الاستجابة للمتغيرات والأحداث دون التقيد بمكان أو زمان محدد.

15.3.2 إدارة فاعلة ومهيئة لصنع واتخاذ القرار بكفاءة.

15.3.3 إدارة سلسلة بدون تعقيدات إدارية أو بيروقراطية.

15.3.4 إدارة حديثة مزودة بمهارات العصر وتجيد التعامل مع متطلباته.

15.3.5 إدارة تعتمد عل الوثائق الإلكترونية بدلًا من المعاملات الورقية.

15.3.6 إدارة اقتصادية وأقل في التكلفة التشغيلية من الإدارة التقليدية.

15.4 معوقات الإدارة الإلكترونية:

وعلى الرغم، مما سبق طرحه، من أهمية الإدارة الإلكترونية في العصر الحالي، وجهود الإدارة التربوية المدرسية لتطبيقها في العمل التربوي، إلا أن بعض تلك الجهود تواجهها الكثير من التحديات والمعوقات، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. ومن أهم هذه المعوقات، ما يلي:

15.4.1 **معوقات إدارية:** بعض الإدارات المدرسية غير قادرة على التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وضعف التخطيط للتحول الرقمي. (176: 81) وقلة وجود خطط مرنة لاستيعاب الانتقال من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية وضعف وضوح الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. (52: 85) وأحيانًا، توجد مقاومة سواء من مديري المدارس، أو الأفراد العاملين، لجهود تطبيق الإدارة الإلكترونية مع سيادة ثقافة اللامبالاة وعدم الرغبة في التطوير. (107: 141)

15.4.2 **معوقات مادية:** ومن أهمها ضعف الجانب المادي اللازم لتحفيز مديري المدارس نحو تبني الإدارة الإلكترونية، وتوفير البنى التحتية والأجهزة التكنولوجية، وشبكات الاتصالات، والقيام بالصيانة والتدريب الفني. (24: 78)

15.4.3 **معوقات تقنية:** وتتمثل في ضعف شبكات الاتصال، وضعف النظم الأمنية المطلوبة لحماية برامج الإدارة الإلكترونية من القرصنة والاختراق. (522: 918)

15.4.4 **معوقات سياسية:** تعاني الإدارة الإلكترونية، أيضًا، من معوقات سياسية عند التطبيق متمثلة في ضعف الإرادة السياسية الحقيقة اللازمة لدعم وتحفيز مدراء المدارس نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. (105: 271)

15.5 متطلبات الإدارة الإلكترونية:

ولمواجهة تلك المعوقات هناك بعض المتطلبات التي قد تشكل تحديًا للإدارة المدرسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لعل من أهمها:

15.5.1 **متطلبات إدارية:** وتتمثل في التخطيط والإعداد الجيد لتطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على المستوى البشري من تأهيل المجتمع المدرسي، ووجود الخطط والبرامج المرنة للتحول نحو هذا التطبيق مع سن التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية. (78: 604) كذلك، لابد من وجود خطط طويلة الأجل للتوسع في تطبيق التكنولوجيا في الحياة المدرسية تقوم على الرؤية المشتركة بين الإدارة التربوية المدرسية وغيرها من الجهات ذات العلاقة، لبحث وتحديد الاحتياجات المطلوبة للمدارس ومديريها للتطبيق الأمثل للإدارة الإلكترونية. (260: 211)كما يجب، أيضًا، التوعية بأهمية وجدوى الإدارة الإلكترونية للحياة المدرسية وتحفيز المستفيدين على تطبيقها حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن بعض مديري المدارس لديهم الإرادة والحافز لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولكن بسبب بعض أوجه القصور التي واجهتهم، فشلوا في هذا التطبيق، وأن معظم مديري المدارس لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولكنهم يترددون في استخدامها بفعالية في ممارساتهم الإدارية. (457: 276)

15.5.2 **متطلبات مادية:** ومن أهمها، الحاجة إلى تقوية البنى التحتية لنظم الاتصالات، لتحسين شبكات الاتصال وضرورة الاهتمام بالتأهيل والتدريب المهني، لرفع مستوى العاملين في الإدارة التربوية المدرسية. (44: 112) وضرورة توفير الدعم المالي لتوفير الأجهزة الإلكترونية وبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، مع وجود ميزانية خاصة للتطوير والتدريب، وبرامج الحماية، وعمليات الصيانة، والتطوير. (71: 149) وكذلك، الحاجة إلى وجود مصادر تمويل غير حكومية إما عن طريق تشجيع القطاع الخاص والمجتمع المحلي للمساهمة في تزويد المدارس بما قد

تحتاج من إمكانيات مادية تساعدها في تطبيق الإدارة الإلكترونية. (224: 284) أو جهود الإدارة التربوية المدرسية في إيجاد مصادر ذاتية للتمويل من المدرسة عبر ترشيد النفقات واقتصارها فقط على الضروريات والتطبيق العملي لمبدأ المدرسة المنتجة أسوة بنظرائهم في المدارس الأمريكية. (340: 705)

15.5.3 **متطلبات بشرية:** وتتمثل في ضرورة إيجاد الكوادر المهنية الفنية المؤهلة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها وبرامجها إما عن طريق التدريب للقائمين على رأس العمل حاليًا أو جعل الكفاية والتميز التقني شرطًا لشغل الوظائف عند التعين للموظفين الجدد. (206: 106) كذلك، ضرورة الحرص على التطور التقني والمهني المستمر لمديري وقادة المدارس، وباقي أفراد المجتمع المدرسي كالمعلمين والعاملين، وأن يكون هذا التدريب متكررًا؛ لخلق معرفة ومهارات تقنية تعليمية مستدامة ومتماشية مع المستجدات التقنية، (468: 10)

15.6 تطبيق الإدارة الإلكترونية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة التربوية المدرسية يمكن أن يساعد في تحسين الكفاءة والفعالية، ورفع مستوى التواصل والتعاون داخل المدرسة. ويمكن عرض أهم المقترحات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية، حسب ما يلي:

15.6.1 **التحول الرقمي:** ضرورة تبني التحول الرقمي في العمليات الإدارية من خلال رقمنة السجلات والملفات الورقية. يمكن أن يشمل ذلك استخدام أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات الإلكترونية، والتخزين السحابي، مما يساعد ذلك في تنظيم المعلومات، وتسهيل الوصول إليها، وضمان أمانها.

15.6.2 **أتمتة العمليات:** تحديد العمليات الإدارية التي يمكن أتمتتها لتوفير الوقت والجهد. على سبيل المثال، يمكن استخدام أنظمة إدارة الطلاب عبر الإنترنت لتسجيل الطلاب وإدارة شؤونهم الأكاديمية، أو استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية لتبسيط عمليات التوظيف وإدارة شؤون الموظفين.

15.6.3 **الاتصالات الرقمية:** اعتماد وسائل الاتصال الرقمية لتحسين التواصل داخل المدرسة ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. ويمكن أن يشمل ذلك: استخدام البريد الإلكتروني، وتطبيقات المراسلة الفورية، ومنصات التعلم الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، مع ضرورة التأكد من اختيار منصات آمنة وسهلة الاستخدام.

15.6.4 **التعاون عبر الإنترنت:** تحفيز المعلمين والموظفين على التعاون عبر الإنترنت من خلال استخدام الأدوات التعاونية، مثل: محررات المستندات المشتركة، ومشاركة التقويم، ومنصات إدارة المشاريع. الأمر الذي يمكن أن يساعد ذلك في تحسين التعاون عن بعد، وتسهيل العمل الجماعي، وتعزيز الكفاءة في إنجاز المهام.

15.6.5 **إدارة البيانات:** اعتماد أنظمة فعالة لإدارة البيانات المدرسية، وجمع وتحليل البيانات الأكاديمية للطلاب، وبيانات الحضور، وبيانات الإدارة المالية، وغيرها. استخدم أدوات التحليلات التنبؤية لاستخلاص الأفكار واتخاذ قرارات مستنيرة.

15.6.6 **التعلم الإلكتروني:** دمج التعلم الإلكتروني في الممارسات التعليمية. يمكن أن يشمل ذلك استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت، وتوفير الموارد التعليمية الرقمية، وتنفيذ الفصول الافتراضية؛ مما يساعد الطلاب على الوصول إلى المواد التعليمية عن بعد، وتعزيز التعلم التفاعلي، وتلبية الاحتياجات التعليمية المختلفة.

15.6.7 **الخدمات الذاتية عبر الإنترنت:** توفير الخدمات الذاتية عبر الإنترنت لأصحاب المصلحة، مثل التسجيل عبر الإنترنت للطلاب الجدد، وبوابات أولياء الأمور للوصول إلى معلومات الطلاب، ومنصات الموظفين لإدارة مهامهم وإجازاتهم، الأمر الذي يساعد في تقليل العبء الإداري، وتحسين تجربة المستخدم، وتمكين أصحاب المصلحة من الوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان.

15.6.8 **أمن المعلومات:** وضع سياسات وممارسات قوية لأمن المعلومات لحماية البيانات الحساسة، من خلال استخدام تشفير البيانات، ومصادقة المستخدمين، وسياسات كلمات المرور الآمنة. مع ضرورة تدريب الموظفين والطلاب على ممارسات الأمن السيبراني الآمنة.

15.6.9 **التدريب على المهارات الرقمية:** توفير فرص التدريب والتنمية المهنية للمعلمين والموظفين الإداريين؛ لتحسين مهاراتهم الرقمية. يمكن أن يشمل ذلك التدريب على استخدام البرامج والأنظمة الجديدة، وأمن الإنترنت، والتفكير النقدي في عصر المعلومات.

15.6.10 **المرونة والتكيف:** ضرورة بناء خطة لاستمرار الأعمال في حالة حدوث أعطال تقنية أو حالات طوارئ، والتأكد من وجود نسخ احتياطية للبيانات وأنظمة دعم فنية فعالة. والتشجيع على المرونة والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة لضمان بقاء المدرسة مواكبة لأحدث الاتجاهات في الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة التربوية المدرسية أمر بالغ الأهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية. فاستخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب وشبكة الإنترنت يساعد في تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المهام، كما يعزز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات. كما أن تطوير البنية التحتية التكنولوجية للمدرسة يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب والمعلمين. إن تطبيق هذه الممارسات بفاعلية سيساعد المدارس على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التعليم، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وتعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية. وبذلك تكون الإدارة الإلكترونية أداة فعالة لتطوير الإدارة التربوية المدرسية وتحقيق أهدافها المنشودة. ومع ذلك، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس يواجه تحديات كبيرة، منها توفير التمويل اللازم لتطوير البنية التحتية، وتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وضمان أمن المعلومات والبيانات. إلا أن النتائج المرجوة من هذا المدخل تستحق هذه الجهود، حيث سيساعد في تحقيق مدرسة أكثر كفاءة وفاعلية وتميزًا.

16. الإدارة الذاتية: Management Autonomy

الإدارة الذاتية هي نهجٌ إداريٌ يُركز على تمكين الأفراد من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرارات وإدارة عملهم بشكلٍ مستقل؛ حيث تُتيح للموظفين تحمّل مسؤولية أكبر في عملهم، ممّا يُؤدّي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة والرضا الوظيفي. وتُعرف الإدارة الذاتية بأنها نموذج إداري يقوم على تفويض الصلاحيات للموظفين، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، دون الحاجة إلى التدخل المباشر من المديرين. وفي هذا النهج، ينخرط الموظفون بشكل فاعل في تحديد أهداف العمل، وتخطيط الأنشطة وتنفيذها، ومراقبة الأداء. وبدلًا من الاعتماد على الرقابة التقليدية، تركز الإدارة الذاتية على تعزيز المسؤولية الذاتية، والتطوير المستمر للكفاءات. (330: 164)

16.1 مبادئ الإدارة الذاتية

تقوم الإدارة الذاتية على عدة مبادئ أساسية، لعل من أهمها: (472)

16.1.1 **التمكين:** يعتمد جوهر الإدارة الذاتية على تمكين الموظفين. وهذا يعني منحهم الثقة والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم اليومي. إن الموظفين المتمكنين يشعرون بقيمتهم وأهميتهم في المنظمة، مما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام.

16.1.2 **المسؤولية:** مع زيادة الصلاحيات، تأتي أيضًا زيادة المسؤولية. في الإدارة الذاتية، يُتوقع من الموظفين تحمل مسؤولية أفعالهم ونتائجها. وهذا يعزز الشعور بالملكية والالتزام لدى الموظفين، حيث يدركون أن نجاح المنظمة يعتمد أيضًا على جهودهم الفردية.

16.1.3 **الشفافية:** الإدارة الذاتية تتطلب بيئة عمل شفافة، حيث تكون المعلومات والأهداف واضحة للجميع. عندما يفهم الموظفون أهداف المنظمة والتحديات التي تواجهها، يمكنهم اتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع الاستراتيجية العامة.

16.1.4 **التعاون:** يشجع هذا النمط الإداري على العمل الجماعي والتعاون. عندما يمتلك الموظفون حرية اتخاذ القرارات، يصبح من الضروري أن يعملوا معًا ويتشاوروا مع زملائهم. وهذا يعزز روح الفريق ويبني بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والدعم المتبادل.

16.1.5 **التحسين المستمر:** الإدارة الذاتية لا تعني التخلي عن التوجيه تمامًا. بدلًا من ذلك، يتوقع من المديرين أن يلعبوا دور الموجهين والمدربين، ويشجعوا ثقافة التعلم والتحسين المستمر. وهذا يشمل توفير التدريب والتوجيه، وكذلك تقييم أداء الموظفين وتقديم الملاحظات البناءة

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق جودة التعليم، واعتماده كإستراتيجية أساسية لصنع واتخاذ القرارات التربوية بحرية واستقلال، وبمشاركة جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية. ويتيح هذا الاتجاه الحديث مزيدًا من الحكم الذاتي للمدرسة، ويوفر لهم إمكانية الانفتاح على المجتمع والمؤسسات الأخرى. كما تساعد الإدارة الذاتية للمدرسة على إتاحة الفرصة للمشاركة المجتمعية في إدارة نظام التعليم، وتحقيق التواصل بين المدرسة والبيئة المحلية المحيطة، بما يؤدى إلى تحسين جودة التعليم بجميع وتدعو الإدارة الذاتية للمدرسة إلي لامركزية الإدارة التربوية المدرسية، وقد ظهر هذا المدخل نتيجة الرغبة في تحسين وتطوير الإدارة التربوية المدرسية من حيث مفهومها، وأهدافها، ووظائفها، وعملياتها التعليمية والتربوية، وكذلك رفع كفاءة كافة العاملين في المدرسة، للحصول علي خريجين يمتلكون معارف أساسية تؤهلهم للتنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية المستوى، وهو الأمر الذي تمثل أهمية كبرى للمسئولين عن إدارة، وتنظيم العملية التعليمية. (148: 13)

16.2 أسس الإدارة الذاتية في المؤسسات التربوية:

تقوم الإدارة الذاتية للمدرسة على مجموعة من القواعد والأسس، تساهم في فاعلية الإدارة التربوية المدرسية وكفاءتها في تحقيق أهداف المجتمع من التعليم. ومن أهم هذه الأسس: (148: 38)

16.2.1 **المشاركة المجتمعية:** تتطلب الإدارة الذاتية للمدرسة المشاركة الشعبية في عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية، ومتابعة تنفيذها؛ لتحقيق نتائج إيجابية. فهي تعني تعظيم مشاركة أولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي المنتخبين، وأعضاء المجتمع المدرسي المعلمين في مجلس إدارة المدرسة.

16.2.2 **اللامركزية الإدارية:** حيث تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على اللامركزية الإدارية، من خلال نقل السلطات والصلاحيات والاختصاصات من مستوى الإدارة التعليمية العليا إلى مستوى الإدارة التربوية المدرسية، أو تفويض ونقل السلطة من المستويات التعليمية الأعلى إلي مستوى الإدارة التربوية المدرسية.

16.2.3 **استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على حسن توظيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح خدمة العملية التعليمية، وذلك في مجالات مثل: القبول والتسجيل، إدارة شؤون الطلاب، شئون العاملين، الامتحانات والتقويم، عمليات الاتصال

16.2.4 **تنوع مصادر التمويل:** تعمل الإدارة الذاتية للمدرسة على توفير التمويل اللازم للعملية التعليمية من مصادر متنوعة بالتعاون مع السلطات المحلية؛ لضمان الحصول على مخرجات تعليمية تتلاءم مع متطلبات السوق وقطاعات الصناعة والأعمال.

16.2.5 **الاستقلالية التعليمية**: ينبغي أن تتمتع الإدارة الذاتية للمدرسة باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تصميم المنهج، والأداء التعليمي، ومن ثم يجب تفويض السلطات للمدرسة فيما يختص بتطوير المناهج وإطلاق الابتكارات والإبداعات في مجال التدريس.

16.2.6 **محدودية السلطات التعليمية**: يقتصر دور السلطات التعليمية المحلية على تقديم النصح، والإرشاد، والتوجيه، وتنفيذ متطلبات هذه المدارس لتحقيق الجودة الشاملة بها.

ويتبين مما سبق أن الإدارة الذاتية هي نهج ثوري يعمل على تطوير المنظمات، وتحسين الإنتاجية والابتكار، وتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات. من خلال تمكين الموظفين، وتعزيز مشاركتهم، ومنحهم حرية اتخاذ القرارات. إن الإدارة الذاتية هي رحلة مستمرة من التعلم والتكيف، تعمل على إيجاد منظمة أكثر كفاءة وفعالية. وفي ظل بيئات العمل المعاصرة، باتت الإدارة الذاتية ضرورة حتمية لتمكين الموظفين وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف والابتكار؛ حيث أصبحت الإدارة الذاتية خيارًا استراتيجيًا واعدًا لقيادة التحول التنظيمي نحو ثقافة الأداء المتميز.

16.3 تطبيق الإدارة الذاتية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

يؤدي تطبيق الإدارة الذاتية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية إلى تحسينات كبيرة في نتائج الطلاب، ورضا المعلمين، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع. ولعل أهم المقترحات التي تساعد على هذا التطبيق هو ما يمكن عرضه فيما يلي:

16.3.1 **تفويض الصلاحيات**: منح المعلمين والموظفين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم اليومي. هذا يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الأفراد.

16.3.2 **تفعيل دور مجالس الإدارة التربوية المدرسية**: توسيع صلاحيات مجالس الإدارة التربوية المدرسية لتشمل المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالميزانية والخطط التعليمية وتطوير المناهج الدراسية.

16.3.3 **تعزيز الاتصال والتواصل**: تشجيع الاتصال المفتوح والشفاف بين جميع أطراف المدرسة (الإدارة والمعلمين والطلاب والأهالي). هذا يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمساهمة في القرارات.

16.3.4 **إشراك المعلمين في التخطيط والتطوير**: إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة وتطوير السياسات والممارسات التعليمية. هذا يعزز الإحساس بالولاء التنظيمي والالتزام.

16.3.5 **تبني ثقافة المشاركة والابتكار**: إنشاء بيئة تشجع على المشاركة في الأفكار والمبادرات الإبداعية. هذا ينمي روح المبادرة والريادة لدى المعلمين والموظفين.

16.3.6 **تفعيل التغذية الراجعة**: إيجاد آليات فعالة لتلقي التغذية الراجعة من جميع الأطراف المعنية واستخدامها لتحسين الممارسات الإدارية والتعليمية.

16.3.7 **توزيع المسؤوليات**: تقسيم المهام والأدوار بين الإدارة والمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم، مما يعزز المسؤولية الجماعية.

16.3.8 **تقييم فعالية تطبيق الإدارة الذاتية**: وضع مؤشرات محددة لقياس فعالية تطبيق الإدارة الذاتية، وإجراء تقييمات دورية لتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق الإدارة الذاتية.

إن تبني الإدارة الذاتية في الإدارة التربوية المدرسية يُعد أمرًا ذا أهمية بالغة في تعزيز قدرات القيادات المدرسية وتمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل فعال وكفء. واتجاه الإدارة الذاتية يرتكز على منح المديرين والقادة المدرسيين مزيدًا من الصلاحيات والاستقلالية في إدارة شؤون مدارسهم، بما يتناسب مع سياق كل مدرسة وخصوصياتها. ومن خلال الإدارة الذاتية، تتمكن المدارس من وضع رؤيتها واستراتيجيتها الخاصة، وتحديد أولوياتها التطويرية، وتصميم برامج تدريبية

مناسبة لتنمية كفاءات فريق العمل. كما يساعد هذا الاتجاه على تعزيز روح المبادرة والابتكار لدى القيادات المدرسية، وتشجيعهم على التخطيط والتنفيذ والمتابعة بشكل مستقل.

17. الإدارة بالقيم: Management by Values (MBV)

تعد الإدارة بالقيم إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في المدير، وتظهر من خلال ممارسات الإدارة لمهامها الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى حسن استثمار الموارد المادية، والبشرية، وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل. وتُعرَّف الإدارة بالقيم بأنها النهج الإداري الذي يضع القيم الأخلاقية والاجتماعية في صلب عملية اتخاذ القرارات والممارسات التنظيمية. وتركز الإدارة بالقيم على دمج القيم الأخلاقية والمبادئ السليمة في جميع جوانب المنظمة. وتشمل هذه القيم مبادئ مثل الصدق والعدالة والمسؤولية والاحترام والنزاهة، وتُستخدم كبوصلة أخلاقية تُرشد القرارات وتُشكل سلوكيات الأفراد داخل المنظمة. (31912 :351)

17.1 أهمية الإدارة بالقيم:

وتأتي أهمية الإدارة بالقيم من كونها: (106: 25)

17.1.1 تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين.

17.1.2 ترسيخ مفهوم الشراكة في الأعمال على كافة المستويات.

17.1.3 تهذيب أساليب المنافسة بحيث تصبح شريفة قائمة على القيم.

17.1.4 تعزيز علاقات التفاهم والتعاون بين العاملين، وبناء جسور من الثقة والاحترام فيما بينهم.

17.1.5 المساهمة في تحقيق العدالة بين الأفراد أو المؤسسات، وذلك بمحاربة القيم السلبية.

17.1.6 تساعد على تحمل المخاطر، وتجعل الإنسان يتصف بالصدق، وممارسة السلوك الطبيعي دون تكلف أو نفاق.

17.1.7 تهتم الإدارة بالقيم، بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة؛ لتمكينها من استثمار مواردها المختلفة.

17.2 مكونات الإدارة بالقيم:

يعتمد مفهوم الإدارة بالقيم على فكرة أن القيم تشكل الأساس لاتخاذ القرارات وتوجيه السلوك التنظيمي. فعندما تكون القيم متجذرة في هوية المؤسسة وتكون مدمجة في عمليات اتخاذ القرارات وتوجيه السلوك، يمكن أن تكون لها تأثير عميق على أداء المؤسسة، وتفاعلها مع مختلف أصحاب المصلحة. تعتبر القيم مثل النزاهة، الاحترام، الشفافية، الابتكار، التميز، والمسؤولية الاجتماعية من بين القيم الشائعة التي يمكن أن تكون موجودة في سياق الإدارة بالقيم. ويمكن تقسيم مكونات الإدارة بالقيم من ست مكونات رئيسية، وهي: (302: 120)

17.2.1 **قيم المنظمة**: وهي المبادئ والمعايير الأساسية التي توجه سلوك الأفراد والقرارات التنظيمية.

17.2.2 **الرؤية والرسالة**: وهما البوصلة التي توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

17.2.3 **استراتيجية المنظمة**: وهي الخطة التي توضح كيف ستحقق المنظمة رؤيتها ورسالتها.

17.2.4 **هيكل المنظمة**: وهو التنظيم الإداري والوظيفي للمنظمة.

17.2.5 **ممارسات الموارد البشرية**: وهي السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموظفين.

17.2.6 **القيادة**: وهي أسلوب وممارسات القادة في توجيه وإلهام الموظفين

17.3 منهجية الإدارة بالقيم

هناك عدة مكونات رئيسية يجب الأخذ بها عند تطبيق الإدارة بالقيم، والتي تكمن في: (29: 138)

17.3.1 **تحديد القيم الأساسية:** الخطوة الأولى هي تحديد القيم الأساسية للمنظمة. ويشمل ذلك القيم الأخلاقية، مثل النزاهة والاحترام والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى القيم الاستراتيجية، مثل الابتكار أو التركيز على العملاء. ومن المهم أن تكون هذه القيم واضحة ومتسقة ومفهومة في جميع أنحاء المنظمة.

17.3.2 **دمج القيم في الاستراتيجية:** يجب أن تكون القيم الأساسية جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة. وهذا يعني مواءمة الأهداف والممارسات التجارية مع القيم المعلنة. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تقدر الابتكار، فيجب أن تنعكس هذه القيمة في استراتيجياتها للبحث والتطوير، وتشجيع الأفكار الجديدة من الموظفين.

17.3.3 **القيادة الأخلاقية:** يلعب القادة دورًا حاسمًا في الإدارة بالقيم. يجب عليهم أن يتبنوا القيم الأساسية ويعززوها من خلال أفعالهم وقراراتهم. ومن المهم أن يظهر القادة النزاهة والصدق، وأن يكونوا قدوة لأخلاقيات المنظمة.

17.3.4 **المسؤولية الاجتماعية:** غالبًا ما ترتبط الإدارة بالقيم بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. وهذا يشمل الاعتراف بتأثير المنظمة على المجتمع والبيئة، واتخاذ إجراءات إيجابية لتحسينه. ويمكن أن يشمل ذلك مبادرات مثل الاستدامة البيئية، أو الاستثمار في المجتمعات المحلية، أو ممارسات الأعمال الأخلاقية.

17.3.5 **قياس وتقييم القيم:** يجب قياس القيم الأساسية وتقييمها بانتظام لضمان فعاليتها. ويمكن أن يشمل ذلك استطلاعات الموظفين، وردود الفعل من العملاء، ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس التقدم المحرز نحو أهداف القيم المعلنة

إن الإدارة بالقيم ليست مجرد شعارات جميلة، بل هي فلسفة إدارية عميقة تُساهم في خلق بيئة عمل أخلاقية ومستدامة، وتُحفز على الإبداع والابتكار، وتُؤدي إلى تحقيق التميز والريادة .إنّ تبني هذا الاتجاه يتطلب التزامًا قويًا من قبل جميع أعضاء المنظمة، بدءًا من القادة إلى الموظفين، لتصبح القيم جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وسلوكياتها.

17.4 تطبيق الإدارة بالقيم في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

تعد الإدارة بالقيم نهجًا قويًا يمكن أن يحسن ثقافة المدرسة ويشجع على بيئة تعليمية إيجابية. فيما يلي بعض المقترحات لتطبيق الإدارة بالقيم في الإدارة التربوية المدرسية:

17.4.1 **تحديد القيم الأساسية:** الخطوة الأولى هي تحديد القيم الأساسية للمدرسة من خلال عملية تشاورية تشمل المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والموظفين. يمكن أن تشمل هذه القيم النزاهة والاحترام، والمسؤولية، والتفوق الأكاديمي. من المهم أن تكون القيم واضحة وذات صلة ومفهومة جيدًا من قبل المجتمع المدرسي بأكمله.

17.4.2 **دمج القيم في السياسات والممارسات:** يجب دمج القيم الأساسية في سياسات المدرسة وممارساتها اليومية. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن سياسات الانضباط المدرسي القيم المتمثلة في العدالة والاحترام المتبادل وحل النزاعات السلمية. يمكن أن تشجع الممارسات الصفية القيم مثل التعاون والتفكير النقدي والإبداع.

17.4.3 **القدوة في القيادة:** يجب على قادة المدرسة والمعلمين أن يكونوا قدوة في تجسيد القيم التي يرغبون في رؤيتها لدى الطلاب. يجب أن يظهروا النزاهة والاحترام والمسؤولية في تفاعلاتهم اليومية. يمكن أن يكون لهذا تأثير قوي على ثقافة المدرسة ويشجع الطلاب على تبني القيم نفسها.

17.4.4 **التعليم القيمي:** يجب أن يكون هناك تركيز صريح على تعليم القيم للطلاب. يمكن دمج الدروس والنقاشات حول القيم الأخلاقية في المناهج الدراسية أو الأنشطة اللامنهجية. يمكن أن يساعد هذا الطلاب على فهم أهمية القيم وتطبيقها في حياتهم اليومية واتخاذ القرارات الأخلاقية.

17.4.5 **بناء مجتمع مدرسي قوي:** يمكن تعزيز القيم من خلال بناء مجتمع مدرسي قوي ومتصل. يمكن تحقيق ذلك من خلال الأحداث المدرسية، وبرامج التوجيه، والأنشطة الجماعية التي تجمع بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. يمكن أن يساعد هذا النهج في تعزيز الشعور بالانتماء والغرض المشترك داخل المجتمع المدرسي.

17.4.6 **التقدير والاعتراف:** يمكن استخدام أنظمة المكافآت والتقدير للاعتراف بالطلاب الذين يجسدون القيم الأساسية للمدرسة. يمكن أن يساعد هذا في تعزيز السلوك المرغوب وتشجيع الطلاب الآخرين على تبني القيم نفسها. يمكن أيضًا الاحتفال بالإنجازات والقصص الناجحة التي توضح القيم في العمل.

17.4.7 **التدريب والتنمية المهنية:** من المهم توفير التدريب والتنمية المهنية للمعلمين والموظفين حول الإدارة بالقيم. يمكن أن يساعد ذلك في ضمان فهمهم العميق للنهج وتزويدهم بالأدوات والاستراتيجيات اللازمة لدمج القيم في ممارساتهم اليومية

من خلال الإدارة بالقيم، تتمكن المدارس من غرس القيم الإيجابية لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي، وتعزيز الالتزام والانتماء والمسؤولية الجماعية. هذا يؤدي إلى تحقيق التماسك التنظيمي والانسجام في الأداء، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين. كما أن الإدارة بالقيم تساعد على إرساء ثقافة تنظيمية قوية داخل المدرسة، تتميز بالشفافية والعدالة والموضوعية في التعامل مع جميع الأطراف. وهذا بدوره ينعكس إيجابيًا على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة دافعيتهم نحو الأداء المتميز. وعلاوة على ذلك، فإن الإدارة بالقيم تُمكّن المدارس من الربط بشكل وثيق بين رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية من جهة، وممارساتها الإدارية والتنفيذية من جهة أخرى. وهذا يعزز من قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

18. الإدارة بالاستثناء: Management by Exceptions

الإدارة بالاستثناء هو تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات، التي لا تُراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط؛ كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها. الإدارة بالاستثناء، بذلك، هي عملية اتخاذ القرارات الإدارية والرقابية في ضوء الانحرافات عن المعايير والأهداف المخطط لها فقط، بدلًا من المتابعة المستمرة لكافة الأنشطة والعمليات. وهي تعتمد على مبدأ التفويض، حيث يقوم المديرون برصد وتحليل الانحرافات الهامة فقط، ويتركون الأنشطة العادية للمستويات الإدارية الأدنى.. (200: 20)

18.1 مبادئ الإدارة بالاستثناء:

تقوم فلسفة هذا المفهوم الإداري على تفويض المدير لبعض صلاحياته، وتقسيم العمل مع مرؤوسيه، ويترك لهم الحرية والمسئولية عن معالجة المشكلات وحلها، وفق الحدود والأطر التي حددها التفويض. ويتدخل المدير مع مرؤوسيه في الحالات الاستثنائية التي تتطلب مشاركته الفعلية: إما بسبب أهمية المشكلة وحساسيتها، أو صعوبتها وعدم قدرة المفوض وحده على علاجها. (361: 151) وتقوم الإدارة بالاستثناء على عدة مبادئ أساسية، لعل من أبرزها: (379)

18.1.1 **التركيز على الانحرافات الجوهرية:** يتم التركيز فقط على الانحرافات الكبيرة والهامة عن الأهداف والمعايير المخطط لها، وتجاهل الانحرافات الطفيفة.

18.1.2 **التفويض والمسؤولية:** يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى لمعالجة الانحرافات العادية، مع تحمل المسؤولية الكاملة.

18.1.3 **الاستباقية والوقاية:** يتم التركيز على الوقاية من الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، والتصرف بسرعة لمعالجتها.

18.1.4 **الرقابة على الاستثناءات:** يتم الرقابة على الاستثناءات فقط، دون التدخل في الأنشطة العادية.

18.2 خصائص الإدارة بالاستثناء:

تتميز الإدارة بالاستثناء بالعديد من الخصائص التي تُميزها عن غيرها من النُهج الإدارية، والتي من أهمها: (427 :104)

18.2.1 **التركيز على النتائج:** تُركز الإدارة بالاستثناء على النتائج النهائية بدلًا من العمليات التفصيلية، ممّا يُساعد المديرين على توجيه جهودهم نحو الأمور الأكثر أهمية.

18.2.2 **الكفاءة:** تُساهم الإدارة بالاستثناء في تحسين كفاءة استخدام الموارد والوقت من خلال التركيز على معالجة المشكلات بدلًا من الرقابة المُستمرة.

18.2.3 **المسؤولية:** تُعزّز الإدارة بالاستثناء الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، ممّا يُحفّزهم على اتخاذ المبادرة وحلّ المشكلات بشكلٍ مستقل.

18.2.4 **التكيف:** تُتيح الإدارة بالاستثناء للمنظمات التكيف مع التغيرات المُتسارعة في البيئة الخارجية من خلال التركيز على الأولويات المُتغيرة.

18.3 أنماط الإدارة بالاستثناء:

تعمل الإدارة بالاستثناء على مراقبة الأداء، وتدخل الإدارة فقط عندما تنشأ استثناءات أو انحرافات عن المعايير أو الخطط المحددة مسبقًا. بمعنى آخر، تُترك الأمور تسير بسلاسة طالما كانت تسير وفقًا للمخطط، بينما تتدخل الإدارة فقط عندما تظهر مشكلات أو تتطلب المواقف اتخاذ قرارات تصحيحية، وهناك نمطان رئيسيان للإدارة بالاستثناء يمكن ملاحظتهما في الحياة التنظيمية، وهما: (390: 04)

18.3.1 **الإدارة بالاستثناء الإيجابية:** ويركز هذا النمط على منع حدوث المشكلات من خلال التنبؤ بها واتخاذ إجراءات وقائية، الأمر الذي يتطلب تحليلًا استباقيًا للبيانات والمعلومات، وتقديم حلولًا أكثر فعالية للمشكلات.

18.3.2 **الإدارة بالاستثناء السلبية:** يتطلب هذا النمط مراقبة مستمرة للأداء للكشف عن أي انحرافات، ولكنها تركز على معالجة المشكلات بعد وقوعها، الأمر الذي قد يؤدي إلى ردود فعل متأخرة على تلك المشكلات.

18.4 خطوات تطبيق الإدارة بالاستثناء:

ويمكن تطبيق الإدارة بالاستثناء في الحياة التنظيمية، عبر سلسلة من الخطوات المتتابعة، والتي تشمل: (323: 08-11)

18.4.1 تحديد المعايير والأهداف الرئيسية للأداء.

18.4.2 وضع نظام لقياس الأداء والانحرافات.

18.4.3 تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى.

18.4.4 متابعة الانحرافات الجوهرية والتدخل عند الضرورة.

18.4.5 تقييم الأداء والتحسين المستمر

إن الإدارة بالاستثناء هي أسلوب فعال للإدارة يركز على الانحرافات الجوهرية عن الأهداف والمعايير المخطط لها. وعند تطبيقها بشكل صحيح، فإنها تمكن المديرين من التركيز على القضايا الحيوية والهامة، وتحفيز المرؤوسين على المبادرة والابتكار. ومع ذلك، ينبغي مراعاة شروط تطبيقها بدقة لتجنب المخاطر المحتملة.

18.5 تطبيق الإدارة بالاستثناء في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن تطبيق الإدارة بالاستثناء في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية هو أداة قوية يمكن أن تساعد المدارس على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وتشمل تطبيق الإدارة بالاستثناء في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية ما يلي:

18.5.1 **تحديد الأهداف بوضوح:** يجب أن تكون الأهداف التعليمية واضحة ومحددة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقييم التقدم المحرز نحو تحقيقها.

18.5.2 **وضع إجراءات واضحة:** ينبغي وضع إجراءات وأنظمة واضحة المعالم لتنظيم العمليات المدرسية، بما في ذلك المسؤوليات والمهام المحددة لكل فرد.

18.5.3 **تفويض السلطة:** يجب تفويض السلطة واتخاذ القرارات إلى المستويات المناسبة من الإدارة والموظفين، مع ضمان وجود مستوى مناسب من المساءلة.

18.5.4 **التركيز على الاستثناءات:** بدلًا من مراقبة كل نشاط يومي، يجب على مديري المدارس التركيز على الاستثناءات والانحرافات عن الإجراءات والمعايير المحددة، ومعالجة أي مشكلات أو قضايا مهمة.

18.5.5 **الرصد والمتابعة:** يجب على مديري المدارس مراقبة الأداء بانتظام، وتحديد أي مشكلات أو استثناءات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة.

18.5.6 **التغذية الراجعة والتواصل:** يجب تشجيع التواصل المفتوح والمنتظم بين الموظفين والإدارة، وتوفير التغذية الراجعة البناءة لضمان فهم الجميع للأهداف والإجراءات.

18.5.7 **التطوير المهني:** ينبغي توفير فرص التطوير المهني المنتظم لموظفي المدرسة لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وضمان قدرتهم على العمل بشكل فعال ضمن إطار الإدارة بالاستثناء.

18.5.8 **التقييم المنتظم:** يجب إجراء تقييمات منتظمة للأنظمة والإجراءات، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى تغييرات أو تعديلات لتحسين فعالية المدرسة.

18.5.9 **تعزيز العمل الجماعي:** يجب تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، وخلق ثقافة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل للمساعدة في تحقيق أهداف المدرسة.

18.5.10 **مراعاة الاحتياجات الفردية:** يجب على مديري المدارس مراعاة الاحتياجات والقدرات الفردية للموظفين، وتوفير الدعم والتوجيه حسب الحاجة لضمان قدرتهم على المساهمة بشكل فعال في نجاح المدرسة.

إن تطبيق اتجاه الإدارة بالاستثناء في الممارسات الإدارية للمدارس يمثل نهجًا فعالًا وكفؤًا. فهذا الاتجاه يساعد على تفويض الصلاحيات وتحفيز الإبداع لدى المعلمين والعاملين في المدرسة، مع تركيز الإدارة التربوية المدرسية على المتابعة والتدخل في الحالات الاستثنائية فقط. وتتجلى أهم مزايا تطبيق الإدارة بالاستثناء في المدارس في تحقيق التوازن بين المرونة والضبط، وتعزيز المسؤولية الذاتية لدى العاملين، وتوفير الوقت والجهد اللازمين للإدارة المدرسية للتركيز على الأولويات والقضايا الأساسية. كما يساعد هذا النهج على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر. وفي ضوء ما سبق، فإن اعتماد الإدارة بالاستثناء في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية يعد اتجاهًا إداريًا واعدًا يمكن أن يسهم بفاعلية في تحسين جودة العملية التعليمية وتطوير أداء المؤسسات التعليمية

19. الإدارة بالتجوال: Management by Wandering Around

اتجاه الإدارة عن طريق التجول Management by Wandering/Walking Around(MBWA)، وهو مفهوم قدمه كل من توم بيترز Tom Peters، وروبرت ووترمانRobert Waterman، في كتابهم: البحث عن التميز: دروس من أفضل الشركات الأمريكية، In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies، والصادر عام 1982م. ووفقًا

لبيترز ووترمان تشير الإدارة بالتجوال إلى أسلوب إدارة الأعمال الذي يتضمن تجول المديرين، بطريقة غير منظمة، في أماكن عملهم بشكل عشوائي، للتحقق من حالة العمل الجاري. وينصب التركيز على كلمة التجوال كحركة غير مخطط لها داخل مكان العمل، بدلًا من الزيارات المخطط لها، حيث يتوقع الموظفون زيارة من المديرين في أوقات معتمدة مسبقًا أو مجدولة. وتساعد الإدارة بالتجوال رجل الإدارة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي، ورفع الإنتاجية؛ عن طريق أخذ عينات عشوائية من الأحداث أو حالة سير العمل الفعلية، عوضًا عن البقاء في مكتبه، وانتظار وصول الموظفين، أو استلام التقارير. (542)

وفي الحياة التربوية، تُعدّ الإدارة بالتجوال اتجاهًا حديثًا نسبيًا في إدارة المؤسسات التربوية، حيث ظهرت مع تزايد وتيرة العولمة واتساع نطاق الأعمال التجارية لتشمل دولًا مختلفة. وتُشير هذه الإدارة إلى أسلوب إداري يُمارسه القادة من خلال التواجد الفعلي في أنشطة وممارسات المؤسسة التربوية، بعيدًا عن مكاتبهم المغلقة، وذلك للتفاعل المباشر مع أعضاء المؤسسة التربوية، والطلاب، أو أولياء الأمور، وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل ومن أرض الواقع الفعلي. وفي هذا الاتجاه الإداري، يقوم مدير المدرسة بالانتقال إلى موقع المشكلة؛ لدراستها، ومعايشتها بشكل ملموس على أرض الواقع، وفي المكان التي حدثت فيه. وفي الأحوال العادية، يقوم المدير بالمرور والتواجد الدائم بين أقسام أدارته، أو مشاركة المعلمين والطلاب في الأنشطة التعليمية، والمتابعة الميدانية للعمل بعيدًا عن مكتبه، ودون الاعتماد فقط عما يرفع إليه من تقارير. (10: 60)

19.1 مميزات الإدارة بالتجوال:

تُقدم الإدارة بالتجوال العديد من الفوائد لكل من الموظفين وأصحاب العمل، والتي تشمل: (485: 323)

19.1.1 **تعزيز التواصل:** تكسر الإدارة بالتجوال الحواجز بين المديرين والموظفين من خلال التواصل المباشر والمنتظم. وهذا يحسن من تدفق المعلومات داخل المنظمة، حيث يمكن للمديرين الاستماع إلى أفكار واهتمامات الموظفين مباشرة، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بأنهم مقدرون ومستمع إليهم.

19.1.2 **تحسين المعنويات والرضا الوظيفي:** تشير الدراسات إلى أن الإدارة بالتجوال يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على معنويات الموظفين ورضاهم الوظيفي. ومن خلال التعبير الشخصي عن التقدير لجهود الموظفين وإنجازاتهم، يمكن للمديرين رفع الروح المعنوية وتعزيز شعور الموظفين بالتقدير، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

19.1.3 **تنمية المهارات القيادية:** تتيح الإدارة بالتجوال للمديرين فرصة تنمية مهاراتهم القيادية. ومن خلال التفاعل المباشر مع الموظفين، يمكن للمديرين صقل مهاراتهم في الاستماع والتواصل والتعاطف، مما يجعلهم أكثر فعالية في توجيه وإلهام العاملين معهم.

19.1.4 **تحديد المشكلات وحلها:** من خلال التواجد في الخطوط الأمامية، يمكن للمديرين اكتشاف المشكلات والتحديات التي يواجهها الموظفون بشكل مباشر. وهذا يمكن أن يؤدي إلى حلول أكثر فعالية وسرعة، حيث أن فهم القضايا على أرض الواقع يمكن أن يكون أكثر دقة من الاعتماد فقط على التقارير الرسمية.

19.1.5 **تعزيز الشعور بالعدالة:** يمكن أن تساهم الإدارة بالتجوال في خلق شعور بالعدالة التنظيمية بين الموظفين. ومن خلال رؤية التزام الإدارة العليا واهتمامها بشكل مباشر، يشعر الموظفون بأنهم يتلقون معاملة عادلة وأن آراءهم واهتماماتهم تؤخذ بعين الاعتبار

19.1.6 **إنعاش القيم التنظيمية:** تعمل الإدارة بالتجوال على إيجاد منظمة صحية، عبر التخفيف من قيود العمل الرسمية، ورفع مستويات الأداء.وتعزيز الرضا الوظيفي.

19.2 منهجية الإدارة بالتجوال:

يمكن تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال مجموعة متنوعة من الآليات المختلفة، لعل أهمها: (401)

19.2.1 **الزيارات الدورية لمواقع العمل:** يُمكن للمدراء القيام بزيارات دورية لمواقع العمل المختلفة للتفاعل مع الموظفين والعملاء.

19.2.2 **عقد الاجتماعات في مواقع العمل:** يُمكن للقائد عقد اجتماعات مع الموظفين في مواقع العمل لمناقشة سير العمل وحل المشاكل.

19.2.3 **المشاركة في الأنشطة اليومية:** يُمكن للقائد المشاركة في الأنشطة اليومية للموظفين، مثل حضور اجتماعات العملاء أو المشاركة في ورش العمل.

19.2.4 **استخدام التكنولوجيا:** يُمكن للقائد استخدام التكنولوجيا، مثل مؤتمرات الفيديو؛ للتواصل مع الموظفين في مواقع العمل المختلفة.

وعليه، توفر الإدارة بالتجوال نهجًا عمليًا وفعالًا؛ لتعزيز التواصل، والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء التنظيمي. فمن خلال التخلي عن المكاتب المغلقة، والانخراط بشكل مباشر مع الموظفين، يمكن لرجال الإدارة بناء علاقات أقوى، واتخاذ قرارات أكثر استنارة، وخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية. وبينما تتطلب الإدارة بالتجوال التزامًا ووعيًا ذاتيًا، فإن فوائدها يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي كبير على المنظمات والموظفين على حد سواء.

19.3 تطبيق الإدارة بالتجوال في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن تطبيق الإدارة بالتجوال في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية له العديد من الفوائد، والتي يمكن تحقيقها عبر العديد نت الآليات والوسائل، والتي من أهمها:

19.3.1 **توعية المديرين بأهمية الإدارة بالتجوال:** عبر تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية للمديرين حول مفهوم الإدارة بالتجوال وفوائدها وأساليب تطبيقها الفعالة. كما يجب التأكيد على دور الإدارة بالتجوال في تحسين التواصل مع المعلمين والطلاب، وتعزيز بيئة التعلم الإيجابية، وتحديد نقاط القوة والضعف في سير العملية التعليمية.

19.3.2 **دمج ممارسات الإدارة بالتجوال في خطط التقييم:** يجب إدراج ممارسات الإدارة بالتجوال ضمن معايير تقييم أداء المديرين، كما يجب ربط تقييم أداء المدير بمدى التزامه بتطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال بشكل فعال، ومدى تأثيرها على تحسين سير العمل في المدرسة.

19.3.3 **توفير الوقت الكافي للمديرين لممارسة الإدارة بالتجوال:** يجب على إدارات المدارس تخصيص وقت كافٍ للمديرين لممارسة الإدارة بالتجوال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقليل الأعباء الإدارية على المديرين، وتفويض بعض المهام إلى مساعديهم.

19.3.4 **تشجيع التواصل المفتوح بين المديرين والمعلمين:** عبر خلق بيئة مدرسية آمنة يشعر فيها المعلمون بالراحة للتواصل مع المدير ومشاركته ملاحظاتهم وآرائهم حول سير العملية التعليمية. ويجب أن يستخدم المدير ممارسات الإدارة بالتجوال كفرصة للتواصل مع المعلمين والاستماع إلى احتياجاتهم وتقديم الدعم اللازم لهم.

19.3.5 **التركيز على ملاحظات الطلاب وأولياء الأمور:** يجب على المديرين خلال جولاتهم في المدرسة جمع ملاحظات الطلاب حول بيئة التعلم والمعلمين والمواد الدراسية. كما يجب التواصل مع أولياء الأمور بشكل دوري لمناقشة تقدم أبنائهم الأكاديمي وسلوكهم داخل المدرسة، والاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم لتحسين جودة التعليم.

19.3.6 **استخدام أدوات التكنولوجيا**: يمكن للمديرين استخدام التطبيقات الإلكترونية والهواتف الذكية لتسجيل ملاحظاتهم خلال جولاتهم في المدرسة، ومتابعة البيانات المتعلقة بأداء الطلاب والمعلمين. كما يمكن استخدام البرامج الإلكترونية لتحسين كفاءة عملية الإدارة بالتجوال وتحليل البيانات بشكل دقيق.

19.3.7 **ربط ممارسات الإدارة بالتجوال بأهداف المدرسة**: يجب ربط خطط وأهداف الإدارة بالتجوال بأهداف المدرسة العامة؛ حيث يجب أن تساهم ممارسات الإدارة بالتجوال في تحقيق أهداف المدرسة المتعلقة بتحسين التحصيل الدراسي للطلاب، وتعزيز بيئة التعلم الإيجابية، وتطوير مهارات المعلمين.

19.3.8 **تقييم فعالية تطبيق الإدارة بالتجوال**: يجب على إدارات المدارس تقييم فعالية تطبيق ممارسات الإدارة بالتجوال بشكل دوري. ويمكن تحقيق ذلك من خلال جمع ملاحظات من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الطلاب والمدرسة، واستخدام نتائج التقييم لتحسين ممارسات الإدارة بالتجوال.

إن تبني اتجاه الإدارة بالتجوال في الممارسات الإدارية للمدرسة يمثل نهجًا متميزًا وفعالًا. فهذا الاتجاه يساعد المدير المدرسي على التواصل المباشر مع المعلمين والطلاب، والاطلاع على الأوضاع الفعلية داخل الفصول الدراسية وأروقة المدرسة. وتتمثل أبرز مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال في المدارس في تعزيز الرقابة الفعالة على العملية التعليمية، وتحفيز المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحسين الاتصال بين الإدارة والعاملين. كما يساهم هذا الاتجاه في اكتشاف المشكلات في مهدها وحلها بشكل فوري، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي. وعليه، فإن تبني الإدارة بالتجوال في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية يُعد اتجاهًا إداريًا متميزًا يمكن أن يسهم بفاعلية في تحسين الأداء التعليمي وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.

20. الإدارة بالتمويل: Financing Management

تعتبر الإدارة بالتمويل أساسية لنجاح أي مؤسسة أو منظمة. فهي تساهم في تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، وتوجيه الاستثمارات نحو الأنشطة ذات العائد الأعلى. بالإضافة إلى ذلك، تساعد في تقديم تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية. والإدارة بالتمويل هي منهج إداري يعتمد على استخدام الأدوات، والمفاهيم المالية؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وتهدف إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية، وتعظيم القيمة للمساهمين، وضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل. وبمعنى آخر، تُعنى الإدارة بالتمويل بالتخطيط، والتحكم في التدفقات النقدية للمؤسسة؛ بهدف تحقيق أهدافها المالية. (07 :480)

20.1 أهمية الإدارة بالتمويل

تعد الإدارة بالتمويل جانبًا بالغ الأهمية في أي عمل أي منظمة لعدة أسباب: (979 :487)

20.1.1 **ضمان السيولة**: تضمن الإدارة بالتمويل توفر الأموال الكافية؛ للحفاظ على العمليات اليومية للمؤسسة؛ حيث تعمل على إيجاد توازن بين التدفق النقدي الوارد والصادر، وضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية، مثل دفع مستحقات الدائنين، والموظفين.

20.1.2 **الحصول على التمويل**: تؤدي الإدارة بالتمويل دورًا حاسمًا في توفير التمويل الخارجي، وإيجاد علاقات إيجابية مع المستثمرين والمقرضين، وإعداد التقارير المالية الدقيقة، وتقديم دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية.

20.1.3 **اتخاذ القرارات الاستثمارية**: تقيّم الإدارة بالتمويل الفرص الاستثمارية، وتخصص الموارد المالية بناءً على ذلك.؛ لضمان استثمار الأموال في المشاريع التي تحقق عوائد مجزية، مما يعزز نمو المؤسسة، وأصولها، وقيمتها السوقية على المدى الطويل.

20.1.4 إدارة المخاطر: تساعد الإدارة بالتمويل في تحديد المخاطر المالية وإدارتها، ووضع الاستراتيجيات، الحلول لإدارة هذه المخاطر، والتعامل الآمن معها.

20.2 أهداف الإدارة بالتمويل

تتمثل الأهداف الرئيسية للإدارة بالتمويل في العناصر التالية: (508: 14)

20.2.1 تحسين الأداء المالي: الهدف الرئيسي للإدارة بالتمويل هو تعظيم قيمة المؤسسة. وهذا يشمل زيادة الإيرادات، وتقليل التكاليف، وتحسين الربحية. يساعد المديرون الماليون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على الأداء المالي، مثل تحديد التكاليف، وتقييم الاستثمارات، وإدارة المخاطر.

20.2.2 توفير معلومات مالية دقيقة: تتحمل الإدارة بالتمويل مسؤولية إعداد التقارير المالية الدقيقة والشفافة. وتساعد هذه التقارير أصحاب المصلحة، مثل المستثمرين والدائنين، على فهم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ قرارات مستنيرة.

20.2.3 تحسين كفاءة رأس المال: تسعى الإدارة بالتمويل إلى استخدام رأس المال بكفاءة من خلال تقليل التكاليف وزيادة الربحية. وهذا يشمل التفاوض على شروط مواتية مع الموردين، وتحسين إدارة المخزون، والاستثمار في التقنيات التي تعزز الكفاءة

20.3 مميزات الإدارة بالتمويل:

تعمل الإدارة بالتمويل على تحقيق الكثير من الفوائد العملية للمنظمة، لعل من أهمها: (480: 13)

20.3.1 تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية: تساعد الإدارة بالتمويل على استخدام الموارد المالية بكفاءة أكبر، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين القيمة للمساهمين.

20.3.2 تعظيم القيمة للمساهمين: تهدف الإدارة بالتمويل إلى تعظيم القيمة للمساهمين من خلال اتخاذ قرارات مالية سليمة.

20.3.3 ضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل: تساعد الإدارة بالتمويل على ضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل من خلال تقييم المخاطر وإدارة رأس المال بشكل فعال.

20.4 دور الإدارة بالتمويل في المؤسسات التربوية:

وفي الحياة التربوية، تعد الإدارة بالتمويل أحد أشكال الإدارة الذاتية للمدرسة، وأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة. ووفق هذا المفهوم، يتم تمويل المدرسة بميزانيتها الخاصة، على أن تتولى الإدارة التربوية المدرسية أوجه الإنفاق على العملية التعليمية في حدود تلك الميزانية، وما يتوافر لها من إمكانيات؛ سعيًا لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة من المدرسة. (10: 64) وتُقدم الإدارة بالتمويل العديد من الفوائد للمؤسسات التربوية، منها: (507: 114-115)

20.4.1 تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية: تُساعد الإدارة بالتمويل على تخصيص الموارد المالية بشكل فعال لاحتياجات المؤسسة المختلفة، مثل رواتب المعلمين، وشراء المعدات، وصيانة المباني، وتطوير البرامج التعليمية.

20.4.2 تعزيز عملية صنع القرار: تُوفر الإدارة بالتمويل معلومات مالية دقيقة للمديرين، مما يُساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد، وتطوير البرامج، والتعامل مع التحديات المالية.

20.4.3 تحقيق الاستدامة المالية: تُساعد الإدارة بالتمويل على ضمان استقرار المؤسسة على المدى الطويل من خلال توفير احتياجاتها المالية بشكل مستمر.

20.4.4 **تعزيز المساءلة والشفافية:** تُوفر الإدارة بالتمويل معلومات مالية للمساهمين، مثل أولياء الأمور، والحكومات، والجهات المانحة، مما يُعزز المساءلة والشفافية.

20.4.5 **تحسين جودة التعليم:** تُساعد الإدارة بالتمويل على توفير الموارد اللازمة لتطوير البرامج التعليمية، وشراء الكتب والمعدات، وتدريب المعلمين.

ويتبين مما سبق أن الإدارة بالتمويل تُعدّ أداة ضرورية لنجاح أي مؤسسة تعليمية. من خلال استخدام مبادئ الإدارة بالتمويل بشكل فعال، يمكن للمؤسسات التربوية تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز عملية صنع القرار، وتحقيق الاستدامة المالية، وتعزيز المساءلة والشفافية، وتحسين جودة التعليم.

20.5 تطبيق الإدارة بالتمويل في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إن تطبيق مبادئ الإدارة بالتمويل في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية يُمكن أن يُساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية العملية التعليمية، وذلك من خلال ربط الموارد المالية بأهداف المدرسة واحتياجاتها، وتحفيز الإبداع والابتكار في استخدام هذه الموارد. ويمكن تطبيق ذلك، من خلال:

20.5.1 **تحديد الأهداف المالية الواضحة:** يجب أن تحدد المدرسة أهدافًا مالية واضحة وذات معنى، مثل تحقيق التوازن في الميزانية، أو زيادة التمويل لمبادرات معينة، أو تقليل التكاليف دون المساس بجودة التعليم. توفر هذه الأهداف تركيزًا واضحًا وتساعد في توجيه قرارات الإدارة المالية.

20.5.2 **الشفافية والمشاركة:** يجب أن تكون عمليات الإدارة المالية شفافة، مع مشاركة المعلومات المالية ذات الصلة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك المعلمين والموظفين والإداريين وأولياء الأمور ومجالس الإدارة. يمكن أن يعزز هذا الشعور بالملكية المشتركة والمسؤولية المالية.

وضع الميزانيات الاستراتيجية: يجب أن تكون عملية وضع الميزانية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة. يجب أن تكون الميزانيات مفصلة ومستندة إلى البيانات، مع تخصيص الأموال بناءً على الأولويات التعليمية والاحتياجات المحددة. يجب أن تكون هناك أيضًا مرونة لتعديل الميزانيات حسب الظروف المتغيرة.

20.5.3 **الرقابة والمحاسبة المالية:** يجب تنفيذ أنظمة قوية للرقابة والمحاسبة المالية لضمان استخدام الأموال بشكل فعال وكفء. يجب أن يشمل ذلك الفواتير الدقيقة، وإدارة النقدية، والتقارير المالية المنتظمة، ومراجعة الإجراءات لمنع أي سوء إدارة أو احتيال.

20.5.4 **الاستخدام الفعال للموارد:** يجب أن تهدف الإدارة إلى استخدام الموارد المالية المتاحة بأكبر قدر من الفعالية. وهذا يشمل التفاوض على الأسعار التنافسية مع البائعين، واعتماد ممارسات الشراء الفعالة من حيث التكلفة، واستكشاف مصادر التمويل البديلة مثل المنح والتبرعات.

20.5.5 **الاستثمار في التنمية:** يجب أن تستثمر المدرسة في تنمية قدرات الموظفين والطلاب. وهذا يشمل توفير فرص التطوير المهني، وشراء الموارد التعليمية الحديثة، والاستثمار في البنية التحتية للمدرسة لتحسين بيئة التعلم.

20.5.6 **الشراكات والتعاون:** يجب أن تبحث المدرسة عن شراكات وتعاون مع المنظمات المحلية أو الشركات أو المؤسسات التي يمكن أن توفر موارد مالية إضافية أو فرصًا تعليمية. يمكن أن يساعد هذا في توسيع نطاق البرامج التعليمية وتوفير فرص إضافية للطلاب.

20.5.7 **الإدارة المالية الفعالة:** يجب أن يتلقى مديرو المدارس التدريب في الإدارة المالية السليمة، بما في ذلك فهم البيانات المالية، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات المالية المستنيرة. يمكن أن يساعد ذلك في ضمان الاستقرار المالي للمدرسة على المدى الطويل.

20.5.8 **التواصل مع أصحاب المصلحة:** من المهم التواصل بانتظام مع أصحاب المصلحة حول الوضع المالي للمدرسة، بما في ذلك الإنجازات والتحديات. يمكن أن يساعد هذا في الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة ودعمهم، وضمان فهمهم لأولويات المدرسة واحتياجاتها المالية

يمثل تطبيق اتجاه الإدارة بالتمويل في الممارسات الإدارية للمدارس نهجًا حيويًا وضروريًا. فهذا الاتجاه يساعد على ضمان استدامة الموارد المالية للمدرسة، وتحقيق أقصى استفادة منها لتحسين العملية التعليمية وتطوير البيئة التعليمية. وتتجلى أهم مزايا تطبيق الإدارة بالتمويل في المدارس في تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية، وتحفيز البحث عن مصادر تمويل جديدة وتنويعها، وتخصيص الموارد بما يتناسب مع الأولويات والاحتياجات الفعلية للمدرسة. كما يساعد هذا النهج على تطوير القدرات المالية للمدرسة وزيادة كفاءتها في إدارة ميزانيتها.

21. الإدارة بالمشاركة: Management by Participation

تعد الإدارة بالمشاركة، أو الإدارة التشاركية نموذجًا فريدًا لإدارة المنظمات، حيث تُركز على مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، وتنفيذ المهام، ممّا يُساهم في تحقيق نتائج مُرضية للجميع. وتُعرف الإدارة بالمشاركة بأنها أسلوبٌ إداريٌ يُركز على المشاركة والمسؤولية المشتركة بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع. تُشكل هذه المشاركة أساسًا لإنشاء اتفاقيات واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات والتوقعات لكل طرف. (281) والإدارة بالمشاركة هي توافق فكري والتزام سلوكي بين الإدارة والعاملين على العمل المشترك بينهما؛ لتحقيق توقعات وأهداف المنظمة، ويقوم هذا التوافق على الثقة المتبادلة بين كلا الطرفين، والاستعداد المشترك للعمل المخلص؛ للوفاء بمتطلبات العمل على أكمل وجه. (10: 376)

21.1 مبادئ الإدارة بالمشاركة:

تستند الإدارة بالمشاركة إلى مبادئ أساسية، تضمن نجاحها، والتي من أهمها: (498: 1053)

21.1.1 **المشاركة:** مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار وتنفيذ المهام.

21.1.2 **الشفافية:** تبادل المعلومات بشكلٍ مفتوح وصادق بين جميع الأطراف.

21.1.3 **المسؤولية:** تحمّل كل طرف مسؤولية أداء دوره والتزامه بالاتفاقيات المُبرمة.

21.1.4 **الثقة:** بناء علاقات ثقة قوية بين جميع أصحاب المصلحة.

21.1.5 **التواصل الفعال:** التواصل بشكلٍ واضح ومباشر لضمان فهم جميع الأطراف للمهام والتوقعات.

21.2 خصائص الإدارة بالمشاركة:

تعتبر الإدارة بالمشاركة نهجًا فعالًا لإشراك الموظفين، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين؛ حيث تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وتعزيز الإنتاجية والابتكار على المدى الطويل. وتتميز الإدارة بالمشاركة بمجموعة من الخصائص، لعل أهمها: (316)

21.2.1 **مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات:** يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار بدلًا من فرض القرارات عليهم من قبل الإدارة العليا.

21.2.2 **التركيز على التفاوض والاتفاق**: تعتمد هذه المقاربة على المفاوضات والوصول إلى اتفاق بين الإدارة والموظفين حول الأهداف والخطط واتخاذ القرارات.

21.2.3 **التمكين والمسؤولية المشتركة**: يتم تفويض المزيد من السلطة والمسؤولية للموظفين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

21.2.4 **التركيز على النتائج بدلًا من الإجراءات**: تهتم الإدارة بالنتائج النهائية أكثر من التركيز على الطرق والإجراءات التي يجب اتباعها.

21.2.5 **التحسين المستمر والتكيف**: تشجع هذه المقاربة على التحسين المستمر للعمليات والممارسات من خلال التعلم والتكيف مع التغييرات.

21.3 مميزات الإدارة بالمشاركة:

تُقدم الإدارة بالمشاركة العديد من الفوائد التي تُعزز نجاح العمل التنظيمي، ومن أهمها: (475: 1384)

21.3.1 **تحسين التواصل والتعاون**: تُشجع المشاركة على التواصل المفتوح والتعاون الفعال بين جميع أصحاب المصلحة.

21.3.2 **زيادة الالتزام**: يزداد شعور الأفراد بالالتزام بالمهام عندما يُشاركون في تحديد أهدافها وتنفيذها.

21.3.3 **تحسين جودة النتائج**: تُساهم مشاركة الأفراد ذوي الخبرات المختلفة في تحسين جودة النتائج النهائية.

21.3.4 **تقليل المخاطر**: تُساعد عملية تحديد المخاطر وتقييمها في مرحلة مبكرة على تقليل أخطار المشروع.

21.3.5 **تعزيز حلّ المشكلات**: تُساهم المشاركة في تحسين قدرة الفريق على حلّ المشكلات بشكلٍ إبداعي.

21.4 منهجية الإدارة بالمشاركة:

يتم تطبيق الإدارة بالمشاركة من خلال سلسلة من الخطوات المصممة لتعزيز مشاركة الموظفين والاتفاق بينهم وبين الإدارة، والتي تشكل منهجية هذا المدخل الإداري المتميز، ولعل أبرز هذه الآليات ما يمكن عرضه في: (482)

21.4.1 **تحديد الأطراف ذات العلاقة**: تحديد جميع الأفراد أو الجهات المُتأثرة بالمشروع أو المهمة.

21.4.2 **تحديد الأهداف**: تحديد أهداف المشروع أو المهمة بشكلٍ واضح ومُتفق عليه.

21.4.3 **تحديد الأدوار والمسؤوليات**: تحديد دور كل طرف من أصحاب المصلحة ومسؤولياته.

21.4.4 **تحديد توقعات الأداء**: تحديد توقعات الأداء لكل طرف من أصحاب المصلحة.

21.4.5 **تحديد خطة العمل**: وضع خطة عمل شاملة تحدد المهام والمواعيد النهائية.

21.4.6 **تحديد قنوات التواصل**: تحديد قنوات التواصل الفعالة بين جميع أصحاب المصلحة.

21.4.7 **مراقبة وتقييم التقدم**: مراقبة سير العمل وتقييم التقدم بشكلٍ دوري.

21.4.8 **إدارة المخاطر**: تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ خطواتٍ لتقليلها.

21.4.9 **حلّ المشكلات**: حلّ المشكلات التي قد تنشأ بشكلٍ تعاوني.

21.4.10 **التقييم النهائي**: تقييم نجاح المشروع أو المهمة في ضوء الأهداف المُحددة.

ويتبين مما سبق أن الإدارة بالمشاركة توفر إطارًا قويًا لتحسين أداء الموظفين والتزامهم من خلال تمكينهم وإشراكهم في عملية تحديد الأهداف. وعلى الرغم من أن هذا النموذج يتطلب استثمارًا كبيرًا في الوقت والموارد، إلا أن الفوائد المحتملة تشمل زيادة التحفيز، وتحسين التواصل، والمرونة، وتطوير المهارات الشخصية. ومن خلال الأمثلة والمزايا والتحديات التي تمت مناقشتها في هذا المقال، يمكن للقادة فهم الإدارة بالمشاركة بشكل أفضل وتقييم إمكانية تطبيقها داخل منظماتهم.

وبينما يستمر مجال الإدارة في التطور، من المرجح أن يظل نموذج الإدارة بالمشاركة أداة قيمة لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

21.5 تطبيق الإدارة بالمشاركة في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

تُعدّ الإدارة بالمشاركة أسلوبًا فعالًا لإدارة المدارس، حيث تُشرك جميع أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، مما يُساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر ديمقراطية وفعالية. ويمكن تطبيق الإدارة بالمشاركة في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية، من خلال العديد من الآليات، لعل من أهمها:

21.5.1 **تحديد رؤية واضحة:** من المهم تحديد رؤية وأهداف مشتركة للمدرسة، وضمان فهم جميع أصحاب المصلحة لها والتزامهم بها. وهذا يوفر اتجاها واضحا ويشجع على الشعور بالغرض المشترك.

21.5.2 **تعزيز التواصل المفتوح:** يجب تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين الإدارة، والموظفين، وأولياء الأمور، والطلاب. وهذا يشجع على بيئة من الثقة والاحترام المتبادل، حيث يمكن التعبير عن الأفكار والاهتمامات بحرية.

21.5.3 **تفويض السلطة واتخاذ القرارات:** يجب تفويض السلطة إلى المستويات المناسبة، مما يسمح باتخاذ القرارات على مستوى المدرسة. وهذا يعزز الشعور بالثقة، ويشجع الموظفين على المشاركة بنشاط في تحسين المدرسة.

21.5.4 **إنشاء فرق عمل تعاونية:** يمكن تشكيل فرق عمل تضم أعضاء من خلفيات مختلفة، بما في ذلك المعلمين والموظفين، والإداريين، وأولياء الأمور، والطلاب. يمكن لهذه الفرق التعاون في مشاريع أو مبادرات محددة، والاستفادة من وجهات النظر المتنوعة والمهارات المكملة.

21.5.5 **تشجيع الإسهام البناء:** يجب تشجيع جميع أصحاب المصلحة على تقديم مساهماتهم وأفكارهم لتحسين المدرسة. وهذا يمكن أن يأخذ شكل الاقتراحات، أو التعليقات، أو المشاركة في مجموعات التركيز، أو الاستطلاعات المنتظمة.

21.5.6 **بناء ثقافة التعاون:** ينبغي تعزيز ثقافة التعاون والدعم المتبادل حيث يتم تقدير مساهمات الجميع. وهذا يشجع على العمل الجماعي، ويشجع الأفراد على العمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

21.5.7 **توفير فرص التطوير المهني:** يجب توفير فرص التطوير المهني المنتظم لتعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم. يمكن أن يشمل ذلك ورش العمل، والحلقات الدراسية، والتدريب على القيادة، والتي يمكن أن تساعد في تمكين الموظفين وبناء ثقافة المشاركة.

21.5.8 **الاعتراف بالإنجازات:** من المهم الاعتراف بجهود ومساهمات الأفراد والفرق. ويمكن أن يأخذ ذلك شكل المكافآت، أو شهادات التقدير، أو مجرد اعتراف علني بمساهماتهم القيمة. وهذا يمكن أن يعزز الروح المعنوية ويشجع المزيد من المشاركة.

21.5.9 **التقييم المنتظم:** يجب إجراء تقييمات منتظمة لفعالية ممارسات الإدارة بالمشاركة، بما في ذلك جمع التعليقات من جميع أصحاب المصلحة. ويمكن استخدام هذه التقييمات لتحسين العملية وضمان بقاء المدرسة على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها.

21.5.10 **التكيف مع التغذية الراجعة:** يجب أن تكون الإدارة مستعدة للتكيف مع التعليقات والمدخلات من أصحاب المصلحة، وإجراء التعديلات حسب الاقتضاء. وهذا يظهر التزاما حقيقيا بالمشاركة ويضمن أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة في مصلحة المدرسة بأكملها.

إن اتجاه الإدارة بالمشاركة في الإدارة التربوية المدرسية يعد من الاتجاهات الحديثة والحيوية التي تسعى إلى تعزيز الشراكة الحقيقية بين جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية. فبدلًا من الاعتماد على النمط التقليدي للإدارة

المركزية؛ حيث تسعى الإدارة بالمشاركة إلى إشراك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في صنع القرارات وتخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية. وبتطبيق هذا الاتجاه الإداري الحديث، فإنه يساهم في تحسين المناخ المدرسي وتعزيز روح الانتماء والولاء لدى جميع العاملين. كما أنه يعزز من قدرات القيادة الإدارية على التكيف مع المتغيرات والتحديات المستمرة في البيئة التعليمية. وفي المقابل، فإن تحقيق هذا الاتجاه يتطلب إعادة هيكلة شاملة للنظام الإداري داخل المدرسة وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن المشاركة الفاعلة لجميع الأطراف. وفي ظل التطورات المتسارعة في مجال التربية والتعليم، فإن اعتماد الإدارة التربوية المدرسية على نمط الإدارة بالمشاركة سيكون له أبلغ الأثر في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة والمجتمع ككل

22. إدارة الإبداع: Creativity Management

أصبح الإبداع عاملًا أساسيًا للنجاح في مختلف المجالات. ولم تعد الأفكار النمطية كافيةً لمواكبة التطورات والاحتياجات المتجددة، بل أصبح الابتكار ضروريًا للبقاء مُنافسًا وتحقيق التميز في عالم دائم وسريع التغير. وإدارة الإبداع هي علمٌ وفنٌ يُعنى بتنظيم وتوجيه العمليات الإبداعية لتحقيق أهدافٍ محددة. تُساعد هذه العملية على خلق أفكارٍ جديدة وحلّ المشكلات بطرقٍ مبتكرة، ممّا يُساهم في تعزيز الإنتاجية والابتكار في مختلف المجالات.

يمكن تعريف إدارة الإبداع على أنها العملية التي تهدف إلى تعزيز وتوجيه الإبداع داخل منظمة ما لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهي تشمل تحديد الأفكار المبتكرة، وتطويرها، وتنفيذها بفعالية. وإدارة الإبداع هي عملية منظمة ومدروسة لتنمية وتطوير وتطبيق الأفكار المبتكرة في جميع جوانب العمل. تُركز على تحويل الأفكار إلى حلول عملية، وتشمل مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تُساعد على تحفيز الإبداع، وتوفير بيئة داعمة له، وتنظيم عملية تطوير الأفكار وتحويلها إلى منتجات أو خدمات قابلة للتطبيق. وبشكل أساسي، تهدف إدارة الإبداع إلى خلق بيئة تشجع التفكير الإبداعي، وتدعم توليد الأفكار الجديدة، وتسهل تنفيذها بنجاح. وهذا يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي تتبناها المنظمة لتعزيز ثقافة الابتكار بين موظفيها. (291: 15)

22.1 أهمية إدارة الإبداع:

هناك العديد من العوامل التي تؤكد على أهمية إدارة الإبداع في المجتمع المعاصر، والتي من أهمها: (510: 290)

22.1.1 **التفوق التنافسي:** يمنح الإبداع المنظمات ميزة تنافسية من خلال تمكينها من تقديم منتجات وخدمات وحلول مبتكرة. وهذا يمكن أن يعزز حصتها في السوق، ويزيد من ولاء العملاء، ويجعلها رائدة في صناعتها.

22.1.2 **التكيف مع التغيير:** يواجه العالم اليوم تغيرات سريعة ومتقلبة، بما في ذلك العولمة، والتطورات التكنولوجية، والتحولات في تفضيلات العملاء. وتساعد إدارة الإبداع المنظمات على التكيف مع هذه التغييرات من خلال تشجيع الأفكار والحلول المبتكرة.

22.1.3 **تحسين العمليات:** يمكن أن يؤدي تشجيع الإبداع بين الموظفين إلى تحسين العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية. ويمكن للأفكار المبتكرة أن تحول العمليات الحالية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتبسيط الإجراءات، وتحسين الجودة.

22.1.4 **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** يسعى الموظفون، وخاصة الموهوبون، إلى العمل في بيئات تشجع الإبداع وتوفر فرصًا للنمو والتطور. وبالتالي، يمكن أن تساعد إدارة المنظمات على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

22.2 مميزات إدارة الإبداع:

توفر إدارة الإبداع عند تطبيقها العديد من المميزات للمنظمة محل التنفيذ، والتي من أهمها: (306: 679)

22.2.1 **التفوق التنافسي:** من خلال إدارة الإبداع بفعالية، يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق. ويمكن للأفكار المبتكرة أن تخلق منتجات وخدمات وحلول جديدة، مما يعزز مكانة المنظمة ونجاحها.

22.2.2 **تحسين العمليات:** يمكن أن يؤدي تشجيع الإبداع بين الموظفين إلى تحسين العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية. ويمكن للأفكار المبتكرة أن تحول العمليات الحالية، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

22.2.3 **جذب المواهب:** يمكن أن تصبح المنظمات التي تتبنى إدارة الإبداع وجهة جذابة للمواهب المتميزة التي تسعى إلى بيئات عمل مبتكرة ومشبعة فكريًا.

22.2.4 **رضا الموظفين:** من خلال تشجيع الإبداع، يمكن للموظفين الشعور بالتمكين والرضا عن عملهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء، والالتزام، والإنتاجية

22.3 استراتيجيات تعزيز الإبداع

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تنفيذها؛ لتعزيز الإبداع، وشحذ مهاراتهم في حل المشكلات بين موظفيها، والتي من أهمها: (305: 352)

22.3.1 تحديد هدف أو مشكلة أو تحدي يتطلب التفكير الإبداعي.

22.3.2 جمع المعلومات حول الهدف أو الرغبة أو التحدي.

22.3.3 توضيح المشكلة من خلال تحديد أبعادها المحددة التي تحتاج إلى حل.

22.3.4 توليد العديد من الأفكار المتنوعة والمبتكرة لحل المشكلة.

22.3.5 اختيار الأفكار الواعدة وتعزيزها وتقييمها وصقلها وتحويلها إلى حلول عملية.

22.3.6 وضع خطة عمل تعتمد على مصادر المساعدة وتتغلب على مصادر المقاومة المحتملة.

22.4 منهجية إدارة الإبداع:

يُمكن استخدام مجموعةٍ من الأساليب؛ لتطبيق منهجية إدارة الإبداع، والتي تشمل: (503: 252)

22.4.1 **تشجيع التفكير الإبداعي:** ينبغي تشجيع الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة. وهذا يشمل تشجيع توليد الأفكار، والتفكير خارج الصندوق، والتجريب.

22.4.2 **خلق ثقافة الابتكار:** يجب أن تعمل المنظمات على خلق ثقافة تشجع المخاطرة، وتقبل الفشل، وتقدر الأفكار الجديدة. وهذا يتضمن توفير بيئة آمنة ومريحة حيث يشعر الموظفون بالحرية في التعبير عن أفكارهم دون خوف من الحكم أو الانتقاد.

22.4.3 **التعاون والتواصل:** ينبغي تعزيز التعاون والتواصل المفتوح بين الموظفين من مختلف الأقسام والخلفيات. ويمكن أن يؤدي تبادل الأفكار والتعاون عبر الفرق إلى توليد أفكار مبتكرة وحلول إبداعية.

22.4.4 **توفير الموارد والدعم:** يجب أن توفر المنظمات الموارد اللازمة، مثل التدريب، والتكنولوجيا، ووقت العمل، لتمكين الموظفين من استكشاف أفكارهم وتطويرها. كما ينبغي أن يكون هناك دعم إداري وتشجيع للمبادرات الإبداعية.

22.4.5 **التحفيز والمكافآت:** ينبغي تصميم أنظمة التحفيز والمكافآت لتقدير الإبداع والمبادرة. ويمكن أن تشمل المكافآت حوافز مالية أو غير مالية، مثل الاعتراف، والترقيات، والفرص الإضافية.

22.5 تطبيق إدارة الإبداع في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

يعد اتجاه إدارة الإبداع في الإدارة التربوية المدرسية من الاتجاهات الحديثة والضرورية لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال التربية والتعليم. فبدلًا من الاقتصار على النمط التقليدي للإدارة المدرسية القائم على التخطيط والتنفيذ الروتيني، تسعى إدارة الإبداع إلى إرساء ثقافة الابتكار والتجديد داخل المؤسسة التعليمية. تحقيق هذا الاتجاه يتطلب إحداث تغييرات جذرية في البنية التنظيمية للمدرسة، وتوفير البيئة المحفزة للإبداع، وتبني سياسات وبرامج داعمة له. وفي ظل التحديات المتنامية في مجال التعليم، ويمكن تحقيق اتجاه إدارة الإبداع في أعمال وممارسات الإدارة التربوية المدرسية، من خلال:

22.5.1 **النظرة الجديدة للتعليم:** تغيير النظرة التقليدية للتعليم التي تُركز على الحفظ والتلقين، والتركيز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات لدى الطلاب. فيجب على المعلمين دمج ممارسات تعليمية تحفيزية للإبداع في دروسهم، مثل التعلم القائم على المشاريع، والتعلم التعاوني، واستخدام تقنيات التفكير الإبداعي.، حيث يمكن أن تُساعد هذه الممارسات الطلاب على اكتشاف مهاراتهم الإبداعية وتطويرها.

22.5.2 **خلق بيئة مدرسية داعمة للإبداع:** يجب على إدارة المدرسة خلق بيئة مدرسية داعمة للإبداع، حيث يشعر الطلاب بالراحة للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم دون خوف من الفشل أو السخرية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع المخاطرة، وتحفيز التفكير خارج الصندوق، واحترام التنوع في الأفكار.

22.5.3 **توفير فرص للمشاركة في الأنشطة الإبداعية:** يجب على إدارة المدرسة توفير فرص للمشاركة في الأنشطة الإبداعية، مثل المسرح، والموسيقى، والفنون، والرياضة؛ حيث يمكن أن تُساعد هذه الأنشطة الطلاب على تنمية مهاراتهم الإبداعية واكتشاف مواهبهم.

22.5.4 **الإشادة بالإنجازات الإبداعية للطلاب:** يجب على إدارة المدرسة تكريم الإنجازات الإبداعية للطلاب من خلال الاحتفالات والجوائز؛ حيث يُساعد ذلك على تحفيز الطلاب على الاستمرار في تطوير مهاراتهم الإبداعية.

22.5.5 **تشجيع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي:** يجب على إدارة المدرسة تشجيع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي لدعم الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعوة خبراء من مختلف المجالات للتحدث إلى الطلاب، أو تنظيم فعاليات مشتركة، أو توفير فرص للتدريب والتطوير.

22.5.6 **توفير التدريب:** يجب على وزارة التربية والتعليم توفير برامج تدريبية للمعلمين حول إدارة الإبداع؛ حيث تُساعد هذه البرامج على اكتساب مهارات تحفيز الإبداع لدى الطلاب ودعمهم في تطوير مهاراتهم.

22.5.7 **تقييم فعالية تطبيق إدارة الإبداع بشكل دوري:** وذلك من خلال جمع ملاحظات من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى الإبداع لدى الطلاب.

وتبين مما سبق أن إدارة الإبداع تؤدي دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات وقدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. ومن خلال تشجيع التفكير الإبداعي، وخلق ثقافة الابتكار، وتوفير الموارد والدعم، يمكن للمنظمات إطلاق العنان لقوة الابتكار الكامنة داخلها. وعلى الرغم من التحديات، فإن الفوائد المحتملة تشمل التفوق التنافسي، وتحسين العمليات، وجذب المواهب، وزيادة رضا الموظفين. ومن خلال فهم أهمية الإبداع وتبني الاستراتيجيات المناسبة لإدارته، يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية قوية والازدهار في عالم الأعمال الديناميكي اليوم.

23. الإدارة الذكية: Smart Management

في ظل بيئة عمل متسارعة التغير، أصبحت الإدارة الذكية ضرورة حتمية لتمكين المنظمات من تحقيق التميز والنجاح المستدام. من خلال تطبيق الأبعاد والممارسات الذكية، يمكن للمنظمات الاستفادة من التقنيات الحديثة وتعزيز قدراتها

على الاستباقية والمرونة لمواجهة التحديات المستقبلية. الإدارة الذكية هي أسلوبٌ إداريٌ يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبيانات الأعمال لتحسين عمليات صنع القرار وتعزيز الأداء في مختلف المجالات. تُساعد الإدارة الذكية على أتمتة المهام وتحليل البيانات واكتشاف الفرص وتوقع المخاطر بشكلٍ أكثر دقةً وكفاءةً. (174: 876)

23.1 خصائص الإدارة الذكية:

الإدارة الذكية هي نهج إداري يستخدم التقنيات الحديثة والبيانات الذكية لتحسين عمليات صنع القرار وتعزيز الأداء التنظيمي. تتميز الإدارة الذكية بالخصائص التالية: (478: 58)

23.1.1 **الاعتماد على التكنولوجيا والبيانات الضخمة:** استخدام أنظمة المعلومات المتطورة وتحليل البيانات الضخمة لدعم عملية اتخاذ القرارات.

23.1.2 **التركيز على الاستشراف والاستباقية:** القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

23.1.3 **المرونة والتكيف:** القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.

23.1.4 **التوجه نحو الابتكار:** تعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين.

23.1.5 **التحسين المستمر:** التركيز على التطوير المستمر للعمليات والممارسات الإدارية.

23.2 مميزات الإدارة الذكية:

تُقدم الإدارة الذكية العديد من الفوائد التي تُعزز نجاح الأعمال، ولعل أبرز ما تقدمه من مميزات للحياة التنظيمية، ما يمكن عرضه فيما يلي: (473: 37) و (257: 259)

23.2.1 **تحسين كفاءة العمليات:** أتمتة المهام وتحليل البيانات بشكلٍ أكثر دقةً وكفاءةً، ممّا يُساهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

23.2.2 **اتخاذ قراراتٍ أفضل:** اكتساب رؤى ثاقبة من البيانات وتحليلات الذكاء الاصطناعي لاتخاذ قراراتٍ استراتيجيةٍ مُستنيرة.

23.2.3 **تعزيز الابتكار:** اكتشاف فرصٍ جديدةٍ وخلق أفكارٍ مبتكرةٍ لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات.

23.2.4 **تحسين تجربة العملاء:** فهم احتياجات العملاء بشكلٍ أفضل وتقديم تجربةٍ مُميزةٍ لهم.

23.2.5 **زيادة الميزة التنافسية:** التكيف بسرعةٍ مع التغيرات في السوق والحصول على ميزةٍ تنافسيةٍ أفضل.

23.3 مكونات الإدارة الذكية

تتكون الإدارة الذكية من عدة عناصر رئيسية تعمل معًا؛ لتعزيز الأداء التنظيمي، والتي تشمل: (301)

23.3.1 **التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا حجر الأساس للإدارة الذكية. ويشمل ذلك استخدام الأنظمة الرقمية، والأتمتة، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وغيرها من الأدوات التكنولوجية المتقدمة.

23.3.2 **تحليل البيانات:** مع توفر كميات هائلة من البيانات، تركز الإدارة الذكية على تحليل هذه البيانات واستخراج الأفكار القيمة. وهذا يشمل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتحليلات البيانات المتقدمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.

23.3.3 **العمليات المبسطة:** تهدف الإدارة الذكية إلى تبسيط العمليات التنظيمية وجعلها أكثر كفاءة. ويتم استخدام التكنولوجيا لترشيد الإجراءات، وإزالة التعقيدات غير الضرورية، وتحسين حركة سير العمل.

23.3.4 **صنع القرار:** من خلال تحليل البيانات والمعلومات في الوقت الفعلي، تساعد الإدارة الذكية إدارة المنظمة من اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة. وتوفر الأدوات التحليلية نظرة ثاقبة وتمكن رجال الإدارة من التنبؤ بالاتجاهات، وتحديد الفرص، وإدارة المخاطر بشكل فعال.

23.3.5 **المرونة والاستجابة:** تمكن الإدارة الذكية المنظمات من التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة. ومن خلال الرصد المستمر للبيانات والاتجاهات، يمكن للمنظمات الاستجابة بسرعة للفرص أو التهديدات الناشئة

23.4 أبعاد الإدارة الذكية:

تعمل الإدارة الذكية في الحياة التنظيمية عبر مجموعة من الأبعاد والمسارات الأساسية، لعل أهمها: (444 :13)

23.4.1 **القيادة الذكية:** تطوير قيادة قادرة على رؤية الفرص المستقبلية واتخاذ القرارات الصائبة.

23.4.2 **التخطيط الذكي:** استخدام التقنيات المتقدمة لبناء خطط استراتيجية مرنة واستباقية.

23.4.3 **التنظيم الذكي:** تصميم هياكل تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف.

23.4.4 **الرقابة الذكية:** استخدام تقنيات المراقبة والتحليل لتحسين الأداء التشغيلي.

23.4.5 **الموارد البشرية الذكية:** تطوير وتمكين الموظفين لتحسين إنتاجيتهم وابتكاراتهم

23.5 تطبيق الإدارة الذكية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

يُمكن لتطبيق اتجاه الإدارة الذكية في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية أن يُحدث ثورةً في طريقة إدارة وتنظيم عمل المدرسة، ممّا يُساهم في تحسين كفاءة وفعالية التعليم وتحقيق نتائج أفضل للطلاب، ويمكن تحقيق هذا الاتجاه من خلال:

23.5.1 **استخدام برامج إدارة المعلومات التعليمية:** يجب على إدارة المدرسة الاستفادة من أنظمة إدارة المعلومات التعليمية Education Management Information Systems(EMIS)؛ لجمع البيانات وتحليلها حول مختلف جوانب العملية التعليمية؛ حيث تُساعد هذه البيانات إدارة المدرسة على اتخاذ قراراتٍ مستنيرةٍ لتحسين سير العملية التعليمية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

23.5.2 **استخدام أدوات التعلم الإلكتروني:** يجب على إدارة المدرسة تشجيع استخدام أدوات التعلم الإلكتروني في العملية التعليمية، مثل: منصات التعلم الإلكتروني، والتطبيقات التعليمية، ومحتوى التعلم الإلكتروني؛ حيث تُتيح أدوات التعلم الإلكتروني للطلاب فرصة التعلم الذاتيّ وتلقي الدعم والتوجيه بشكلٍ مُخصص.

23.5.3 **توظيف الذكاء الاصطناعي لتخصيص التعلم:** يُمكن الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لتخصيص التعلم لكلّ طالبٍ حسب احتياجاته ومستواه الدراسي؛ حيث يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحديد نقاط القوة والضعف لدى كلّ طالبٍ وتقديم خطط تعليميةٍ مُخصصةٍ له.

23.5.4 **استخدام روبوتات الدردشة:** يُمكن استخدام روبوتات الدردشة لتقديم الدعم للطلاب والمعلمين على مدار الساعة، وذلك من خلال: الإجابة على الأسئلة، تقديم المساعدة في حلّ الواجبات، وتوجيه الطلاب إلى الموارد التعليمية المناسبة. وتُساعد روبوتات الدردشة في تخفيف العبء عن المعلمين وتوفير المزيد من الوقت للتركيز على تعليم الطلاب.

23.5.5 **استخدام من إنترنت الأشياء:** يُمكن الاستفادة من تقنيات إنترنت الأشياء لجمع البيانات حول البيئة المدرسية، مثل: درجة الحرارة، الإضاءة، جودة الهواء؛ حيث تُساعد هذه البيانات إدارة المدرسة على خلق بيئة تعليميةٍ صحيةٍ ومريحةٍ للطلاب.

23.5.6 استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز : يُمكن استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز لتوفير تجارب تعليميةٍ غامرةٍ للطلاب، ممّا يُساعدهم على: فهم المفاهيم المجردة بشكلٍ أفضل، واكتساب مهاراتٍ جديدةٍ بطريقةٍ ممتعةٍ وجذابة، فضلًا على استكشاف أماكن وثقافاتٍ مختلفة.

23.5.7 تعزيز الأمن السيبراني في المدرسة : مع ازدياد اعتماد المدارس على التكنولوجيا، من المهم تعزيز الأمن السيبراني لحماية بيانات الطلاب والمعلمين. يجب على إدارة المدرسة وضع سياساتٍ صارمةٍ لحماية البيانات، وتدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا بشكلٍ آمن.

23.5.8 تغيير ثقافة العمل في المدرسة لاحتضان التكنولوجيا : لتطبيق اتجاه الإدارة الذكية بشكلٍ فعال، من المهم تغيير ثقافة العمل في المدرسة، وتشجيع المعلمين والطلاب على استخدام التكنولوجيا.

وعليه، فإن الإدارة الذكية أصبحت ضرورة للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز أدائها والبقاء في الطليعة. ومن خلال دمج التكنولوجيا، وتحليل البيانات، والعمليات الذكية، يمكن للمنظمات تحسين الكفاءة، وتعزيز صنع القرار، وتشجيع الابتكار. وعلى الرغم من التحديات، فإن الفوائد المحتملة للإدارة الذكية كبيرة، بما في ذلك زيادة الإنتاجية، والميزة التنافسية، وتحسين تجربة العملاء. ومن خلال تبني الإدارة الذكية، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الحديثة.

24. إدارة التميز: Excellence Management

لقد أصبح التميز هو الهدف الأساسي للشركات والمؤسسات التي تسعى إلى الريادة والاستدامة. وتُقدم إدارة التميز (Excellence Management) نهجًا استراتيجيًا لتحقيق التميز في جميع جوانب العمل. وإدارة التميز هي عمليةٌ مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء بشكلٍ مُستمرٍ في جميع مجالات العمل؛ حيث تُركز إدارة التميز على خلق ثقافةٍ تُعزز الابتكار والجودة والإنتاجية وإرضاء العملاء. وتُعرّف إدارة التميز بأنها "فلسفة إدارية متكاملة تركز على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير وتحسين جميع جوانب العمل في المنظمة، بما في ذلك القيادة، والاستراتيجية، والعمليات، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، والموارد المالية، والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة". كما يُنظر إليها على أنها "فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق التنافسية والتفوق في الأداء من خلال التركيز على رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل متميز". (527: 06)

24.1 مبادئ إدارة التميز:

تستند إدارة التميز إلى عدة مبادئ أساسية تضمن نجاحها، والتي تشمل: (241: 8354)

24.1.1 التركيز على العملاء : حيث تضع المنظمة احتياجات وتوقعات العملاء في مقدمة أولوياتها، وتسعى جاهدة لتحقيق رضاهم والوفاء بمتطلباتهم.

24.1.2 القيادة الفعالة : تتطلب إدارة التميز وجود قيادة قوية ورؤية استراتيجية واضحة تلهم وتوجه جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

24.1.3 التركيز على الموارد البشرية : حيث تولي المنظمة اهتمامًا كبيرًا بتطوير وتمكين الموظفين، وتحفيزهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

24.1.4 الإدارة بالحقائق : تعتمد إدارة التميز على جمع البيانات والمعلومات الدقيقة وتحليلها بشكل موضوعي لاتخاذ القرارات المناسبة.

24.1.5 التحسين والابتكار المستمر : تسعى المنظمة باستمرار إلى تطوير وتحسين عملياتها وخدماتها من خلال البحث عن طرق وأساليب جديدة وأكثر فعالية.

24.1.6 **الشراكة والتعاون:** تعمل المنظمة على بناء علاقات تعاونية وشراكات استراتيجية مع الأطراف ذات العلاقة لتحقيق أهدافها المشتركة.

24.1.7 **المسؤولية الاجتماعية:** تضع المنظمة في اعتبارها دورها في خدمة المجتمع والحفاظ على البيئة والالتزام بالقوانين واللوائح.

24.2 أهمية إدارة التميز:

تكمن أهمية إدارة التميز في المنظمات في تحقيق العديد من الفوائد والمزايا، منها: (238: 112)

24.2.1 تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة.

24.2.2 تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة رضا العملاء.

24.2.3 تحفيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين وتطوير قدراتهم.

24.2.4 تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية والكفاءة.

24.2.5 خفض التكاليف وتعظيم العوائد المالية للمنظمة.

24.2.6 تعزيز سمعة المنظمة وصورتها في السوق.

24.2.7 تحقيق التطور والنمو المستدام للمنظمة على المدى الطويل.

24.3 نماذج وجوائز إدارة التميز:

يوجد العديد من نماذج إدارة التميز، التي تُقدم إطارًا لتطبيق مبادئ إدارة التميز، والتي من أشهرها ذكرًا: (338: 05-07)

24.3.1 **نموذج التميز الأوروبي (European Excellence Model):** يعد نموذج التميز الأوروبي، المعروف أيضًا باسم "نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة"، إطار إدارة شامل طوّرته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management (EFQM)؛ لمساعدة المنظمات في جميع أنحاء أوروبا على تقييم وتحسين أدائها وقدرتها التنافسية. ويوفر نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة إطار عمل شامل ومرن لمساعدة المنظمات في أوروبا على تقييم قدراتها الإدارية الحالية، وتحديد مجالات التحسين، وتنفيذ أفضل الممارسات. وقد أدى اعتماد هذا النموذج إلى تحقيق مكاسب كبيرة في الجودة والإنتاجية والابتكار والقدرة التنافسية للعديد من المنظمات في مختلف القطاعات.

24.3.2 **نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award Model):** نموذج جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة، والمعروفة أيضًا باسم "إطار بالدريدج للتميز"، التي سميت على اسم وزير التجارة الأمريكي السابق مالكولم بالدريدج، تعد أعلى وسام رئاسي للتميز في الأداء في الولايات المتحدة. ولا تقتصر الجائزة على جودة المنتجات فحسب، بل هي إطار عمل لتحسين الأداء العام للمنظمات، مما يجعلها أكثر تنافسية ونجاحًا. ويدير الجائزة "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا" (NIST). وتمنح الجائزة للمنظمات المتميزة من مختلف القطاعات، مثل: الصناعة، والرعاية الصحية، والتعليم، والمنظمات غير الربحية. ونموذج بالدريدج هو إطار عمل تم تأسيسه في الولايات المتحدة؛ لمساعدة المنظمات على تحسين أدائها العام والتنافس بشكل فعال. وهو يتكون بشكل أساسي من مجموعة من المعايير المستخدمة لتقييم ممارسات المنظمة في مجالات، مثل: القيادة، والاستراتيجية، والتركيز على العملاء، وإدارة العمليات.

24.3.3 **نموذج جائزة جودة ديمينج (Deming Quality Award Model):** تعد جائزة ديمينج، التي تأسست في عام 1951م، أكثر الجوائز قيمة وشهرة في مجال إدارة الجودة الشاملة، والتي تمنحها الجمعية اليابانية للعلماء

والمهندسين (JUSE) للمنظمات التي تبرز في جميع جوانب الأعمال، خاصة في رضا العملاء، والتحسين المستمر والقيادة. ويعتبر الفوز بجائزة ديمينج إنجازًا كبيرًا ومؤشرًا على التميز التشغيلي في جميع أنحاء العالم.

24.3.4 النموذج الأيبيري الأمريكي للتميز: The Iberoamerican Model of Excellence in Management والمعروف أيضًا باسم "Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión"، هو إطار عمل مصمم لمساعدة المنظمات في أمريكا اللاتينية على تحقيق التميز. وقد تم إنشاؤه في عام 1999ك، ويركز على مبادئ مماثلة لنماذج التميز الأخرى، مع التأكيد على مجالات مثل القيادة والاستراتيجية، والتركيز على العملاء.

24.3.5 نموذج المجلس الياباني لجائزة الجودة "The Japan Quality Award Council (JQAC)": وهو منظمة غير ربحية في اليابان تعزز التميز في ممارسات إدارة الأعمال. وهو مسؤول عن جائزة الجودة اليابانية: جائزة وطنية مرموقة تعترف بالمنظمات التي تبرز في جميع جوانب أعمالها.

24.3.6 النموذج الأرجنتيني للتميز في الإدارة The Model for Excellence Management of Argentina: هو إطار عمل شامل يهدف إلى توجيه المنظمات؛ لتحقيق التميز التشغيلي. ويركز النموذج على أهمية التحسين المستمر ومشاركة الموظفين وإدارة العمليات لتحسين الكفاءة ورضا العملاء. ويوفر نهجًا منظمًا لتنفيذ التميز التشغيلي، وضمان مواءمة جميع جوانب عمليات المنظمة وتحسينها من أجل النجاح على المدى الطويل.

24.3.7 جائزة إدارة الجودة الكولومبية The Colombian Quality Management Award: هي جائزة مرموقة تمنحها الحكومة الكولومبية للمنظمات العامة والخاصة التي تبرز في جودة عمليات الإدارة وإنتاجيتها. وقد أنشئت الجائزة بموجب المرسوم 1653 في عام 1975م، وتهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية، وخلق القيمة للفئات الاجتماعية. وتشمل معايير الجائزة الإدارة الاستراتيجية والقيادة والمواهب البشرية وإدارة العملاء والسوق وإدارة العمليات وإدارة المعلومات وإدارة المعرفة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية. وتُمنح الجائزة بالشراكة مع "كوربوراسيون كاليداد"، Corporación Calidad (مؤسسة الجودة)، وتعد مرجعًا للمنظمات لتطوير ممارسات تعزز إنتاجيتها وقدرتها التنافسية على المستوى العالمي.

24.3.8 "نموذج CAF" The Model CAF: هو أداة إدارة جودة شاملة مصممة لمنظمات القطاع العام. ويهدف إلى تعزيز الأداء التشغيلي والتميز التنظيمي والنتائج المجتمعية الإيجابية. ويتضمن النموذج تسعة معايير مقسمة إلى عوامل تمكين ونتائج، وثمانية مبادئ أفقية للتميز. ويستخدم للتقييم الذاتي والتحسين المستمر، مما يساعد المنظمات على تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين وتطوير خطط العمل. ويستخدم نموذج CAF على نطاق واسع في الاتحاد الأوروبي، وقد تم تكييفه لمختلف القطاعات والمنظمات، بما في ذلك الإدارات العامة والبلديات والمؤسسات. وهو أداة قيمة لتعزيز المرونة التنظيمية وضمان الاستجابات الفعالة للأزمات والتحديات.

24.3.9 نموذج أوروغواي للتطوير المستمر Uruguay's Model of Continuous Improvement: يركز على تعزيز الكفاءة التشغيلية والجودة من خلال منهجيات مختلفة. وقد تبنت الحكومة الأوروغوايانية هذا النموذج القائم على "كايزن"، حيث توفر التدريب والأدوات والموارد لكل من القطاعين العام والخاص. وأفادت الشركات التي طبقت هذا النظام بنجاح بزيادة الكفاءة وانخفاض تكاليف التشغيل وتحسين الجودة وزيادة مشاركة الموظفين. وكان لاستمرارية هذا البرنامج الوطني، إلى جانب التركيز القوي على بناء القدرات الداخلية والحفاظ على عقلية "كايزن"، دور حاسم في الاعتماد الواسع النطاق لنموذج التحسين المستمر وتأثيره في أوروغواي

24.3.10 النموذج التشيلي لإدارة التميز The Chilean Model of Management Excellence: هو إطار عمل شامل يهدف إلى تعزيز الأداء والكفاءة التنظيميين. ويركز على التخطيط الاستراتيجي والخطط السنوية والميزنة لمواءمة

المنظمة مع مهمتها وأهدافها. ويتضمن النموذج معيار "ISO 9001: 2008" ونظام إدارة الجودة التشيلي (SGC) لضمان الجودة. كما يسلط الضوء على أهمية الموارد البشرية، مع التأكيد على دورها في تحقيق النتائج وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. وتستخدم هذا النموذج "هيئة الرقابة الصحية" في تشيلي لتحسين الأداء ورفع مستوى الخدمات العامة.

24.3.11 النموذج البيروفي لإدارة التميز The Peruvian Model of Management Excellence : هو إطار عمل وطني طوره "البرنامج الوطني لجائزة الجودة" في بيرو لدفع عجلة تحسين أداء المنظمات وقدرتها التنافسية. ويستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتعزز الحكومة البيروفية النموذج بنشاط من خلال برنامجها "الجائزة الوطنية للجودة"، حيث تقدم التقدير والحوافز للمنظمات التي تبرز في الإدارة والأداء.

24.3.12 النموذج المكسيكي للقدرة التنافسية The National Model for Mexico's Competitiveness : هو إطار عمل شامل يهدف إلى تعزيز الأداء الاقتصادي للبلاد وقدرتها التنافسية. ويتكامل مع عناصر مختلفة، بما في ذلك استراتيجية الشركات وظروف الطلب وظروف العوامل والصناعات ذات الصلة والداعمة، لتوفير فهم متعدد الجوانب للمزايا التنافسية للمكسيك والتحديات التي تواجهها.

24.3.13 نموذج التميز البرازيلي في الإدارة The Management Excellence Model: هو إطار عمل معترف به على المستوى الوطني، طوّرته "المؤسسة البرازيلية للجودة" (Fundação Nacional da Qualidade) لتعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية في البرازيل. ويستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة.

24.3.14 نموذج التقييم والتعلم التطوير الإسباني The Evaluation, Learning and Improvement Model: هو إطار عمل شامل يهدف إلى تعزيز الأداء التنظيمي والتميز. ويركز على أهمية التقييم والتعلم والتحسين المستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتضمن النموذج نهجًا منظمًا لتقييم الأداء وتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات لتعزيز الكفاءة والفعالية. ويوفر نموذج EVAM إطار عمل متينًا لتحقيق التميز في الإدارة من خلال دمج التقييم والتعلم والتحسين. ومن خلال تبني هذا النهج، يمكن للمنظمات تعزيز أدائها وصنع القرار ومشاركة الموظفين وإدارة المخاطر، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل

24.4 منهجية إدارة التميز:

يمكن تطبيق منهجية إدارة التميز عبر الخطوات التالية، والتي تشمل: (527: 08-10)

24.4.1 التخطيط الاستراتيجي: وضع رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها.

24.4.2 التشخيص والتقييم: إجراء تحليل لوضع للمنظمة لتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات.

24.4.3 التصميم والتطوير: وضع الخطط والبرامج والهياكل التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز المنشود.

24.4.4 التنفيذ والتطبيق: العمل على تنفيذ الخطط والبرامج وإشراك جميع العاملين في عملية التحسين والتطوير.

24.4.5 المتابعة والتقييم: رصد ومتابعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وتقييم النتائج والأداء بشكل مستمر.

24.4.6 التحسين المستمر: استخدام نتائج التقييم لإجراء التعديلات وتطوير الممارسات والعمليات بشكل مستمر

24.5 تطبيق إدارة التميز في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

إنّ تطبيق مبادئ إدارة التميز في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية يُمكن أن يُساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية العملية التعليمية، وسامة تحقيق أهدافها، ويمكن تطبيق إدارة التميز من خلال:

24.5.1 **دور الإدارة الملهمة:** ويتم ذلك عبر تحفيز جميع فئات المجتمع المدرسي، والأطراف ذات العلاقة نحو التميز، وتعزيز القدرات القيادية للمديرين والوكلاء من خلال التدريب والتطوير المستمر. وكذلك، تمكين القيادات المدرسية من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

24.5.2 **التخطيط الاستراتيجي:** وذلك عن طريق وضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة للمدرسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة لتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. فضلًا على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية قصيرة وطويلة الأمد.

24.5.3 **إدارة الموارد البشرية المتميزة:** تطوير نظام فعال لاستقطاب وتعيين الكفاءات المتميزة، وتصميم برامج تدريبية وتنمية مهنية مستمرة للمعلمين والإداريين، وكذلك تبني نظام عادل للحوافز والترقيات يركز على الأداء المتميز.

24.5.4 **التطوير المستمر:** ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التحسين المستمر، وتشجيع الإبداع والابتكار في جميع الممارسات التعليمية والإدارية، واستخدام الأساليب التحليلية والبيانات في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

24.5.5 **التوجه نحو رضا المستفيدين:** وذلك من خلال تحديد احتياجات وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور بشكل دوري، وتصميم وتقديم الخدمات التعليمية والإدارية وفقًا لمتطلبات المستفيدين، وأيضًا قياس مستوى رضا المستفيدين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

وعليه، يمكن القول إن إدارة التميز تُعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التنافسية والتفوق التنظيمي. من خلال تطبيق مبادئها ومراحل تنفيذها، تتمكن المنظمات من تحسين أدائها وتقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء وتحقق أهدافها الاستراتيجية.

25. إدارة الابتكار: Innovation Management

إن إدارة الابتكار هي عملية حيوية لنجاح المؤسسات في عالم اليوم المتغير والمتنافس بشدة. في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتزايد توقعات العملاء، أصبح الابتكار ضرورة لا غنى عنها لضمان بقاء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. هذا المقال سيتناول مفهوم إدارة الابتكار، أهميتها، عناصرها الرئيسية، والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى أفضل الممارسات والاستراتيجيات الناجحة في هذا المجال.

إدارة الابتكار هي عملية متكاملة تشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة والموارد اللازمة لتطوير وتنفيذ أفكار ابتكارية جديدة. وتهدف إدارة الابتكار إلى خلق قيمة للمؤسسة من خلال تحسين المنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، أو النماذج التجارية القائمة، أو ابتكار منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو نماذج أعمال جديدة. (03 :466) وتعد إدارة الابتكار العملية النسبية التي تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وتتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة. وفي الإدارة بالابتكار يقوم الفرد أو الجماعة بالبحث، والاستقصاء، والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع. وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد، مثل: أفكار جديدة في القيادة والإشراف، والإستراتيجيات واتخاذ القرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي. (11 :150)

25.1 أهمية إدارة الابتكار:

تكمن أهمية إدارة الابتكار في عدة جوانب رئيسية، والتي من أبرزها: (15 :399)

25.1.1 **تعزيز القدرة التنافسية:** الابتكار يساعد المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات فريدة وذات قيمة مميزة للعملاء، مما يعزز من موقعها التنافسي في السوق.

25.1.2 **تحقيق النمو والربحية:** الابتكار يفتح آفاقًا جديدة للنمو والتوسع، ويساعد المؤسسات على دخول أسواق جديدة والحصول على حصص سوقية أكبر.

25.1.3 **الاستجابة للتغيير:** الابتكار يساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والتفضيلات المتغيرة للعملاء.

25.1.4 **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** الابتكار في العمليات والأساليب الإدارية يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين الإنتاجية.

25.2 نماذج إدارة الابتكار:

يوجد العديد من النماذج المختلفة لإدارة الابتكار، والتي تُقدم إطارًا لتطبيق مبادئ إدارة الابتكار. وتشمل بعض أشهر النماذج: (324: 78)

25.2.1 **نموذج عملية الابتكار (Innovation Process Model):** يُركز هذا النموذج على مراحل عملية الابتكار، من اكتشاف الأفكار إلى تطبيقها.

25.2.2 **نموذج التصميم التفكير (Design Thinking Model):** يُركز هذا النموذج على التفكير التصميمي لحلّ المشكلات وخلق أفكارٍ جديدةٍ.

25.2.3 **نموذج منصة الابتكار (Innovation Platform Model):** يُركز هذا النموذج على خلق بيئةٍ مفتوحةٍ لمشاركة الأفكار والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة.

25.3 عناصر إدارة الابتكار:

يمكن تطبيق إدارة الابتكار من خلال عدة عناصر رئيسية، أهمها: (517: 10)

25.3.1 **استراتيجية الابتكار:** وضع رؤية واضحة وأهداف محددة للابتكار تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

25.3.2 **ثقافة الابتكار:** خلق بيئة داعمة للأفكار والمبادرات الابتكارية، وتشجيع الموظفين على المخاطرة والتجريب.

25.3.3 **هيكل تنظيمي مرن:** إنشاء هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للابتكار.

25.3.4 **إدارة الموارد والكفاءات:** توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطوير وتنفيذ الابتكارات، وتطوير مهارات الموظفين في مجال الابتكار.

25.3.5 **عمليات الابتكار:** تطوير إجراءات منظمة لتوليد الأفكار الابتكارية، وتقييمها، وتطويرها، وتنفيذها.

25.3.6 **شراكات وتعاون:** بناء شبكات تعاون مع جهات خارجية كالعملاء والجامعات والمراكز البحثية لتعزيز الابتكار.

25.3.7 **قياس وتقييم الأداء:** وضع مؤشرات أداء لقياس نجاح الجهود الابتكارية واستخلاص الدروس المستفادة.

25.4 استراتيجيات لتعزيز الابتكار:

يمكن للمنظمات استخدام مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح. وتشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي: (384: 81-83)

25.4.1 **إنشاء مختبرات ومسرعات الابتكار:** يمكن للمنظمات إنشاء مختبرات أو مراكز مخصصة للابتكار، حيث يمكن للموظفين استكشاف الأفكار الجديدة وتجربتها. ويوفر ذلك مساحة مخصصة للتفكير الإبداعي، ويتيح للموظفين الوقت والموارد اللازمة لتطوير أفكارهم.

25.4.2 **تشجيع التفكير التصميمي:** التفكير التصميمي هو نهج إبداعي لحل المشكلات يركز على احتياجات المستخدمين. يمكن للمنظمات استخدام التفكير التصميمي لتعزيز الابتكار من خلال فهم احتياجات العملاء، وتوليد حلول إبداعية، واختبارها وتنقيحها بشكل متكرر.

25.4.3 **برامج الاحتضان وحاضنات الأعمال:** يمكن للمنظمات إنشاء برامج احتضان أو حاضنات أعمال داخلية لدعم تطوير الأفكار الجديدة. ومن خلال هذه البرامج، يمكن للموظفين الحصول على التوجيه، والموارد، والشبكات اللازمة لتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس.

25.4.4 **التعاون مع الشركات الناشئة:** يمكن للشركات الناشئة أن تكون مصدرًا للابتكار والأفكار الجديدة. يمكن للمنظمات الكبيرة أن تتعاون مع الشركات الناشئة أو الاستثمار فيها، والاستفادة من مرونتها ونهجها المبتكر. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير تقنيات وحلول جديدة يمكن تطبيقها داخل المنظمة.

25.4.5 **تعزيز التنوع والإدماج:** التنوع مصدر قوي للابتكار. يمكن للمنظمات تعزيز التنوع والإدماج في مكان العمل، وتشجيع وجهات النظر والتجارب المختلفة. ومن خلال خلق بيئة شاملة، يمكن للمنظمات الاستفادة من مجموعة واسعة من الأفكار والنهج الابتكارية.

25.4.6 **التعلم المستمر:** يجب على المنظمات تشجيع التعلم المستمر بين موظفيها. ويشمل ذلك توفير فرص التدريب، وتشجيع القراءة والبحث، وحضور المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالابتكار. ومن خلال الاستثمار في تنمية الموظفين، يمكن للمنظمات تعزيز مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية.

25.4.7 **مكافأة المخاطرة والتجريب:** يجب على المنظمات مكافأة الموظفين الذين يخوضون المخاطر ويقومون بتجارب مبتكرة. ويمكن أن يشمل ذلك المكافآت أو الاعتراف العلني أو الترقيات. ومن خلال مكافأة المخاطرة المحسوبة، يمكن للمنظمات تشجيع الموظفين على الخروج عن المألوف واختبار أفكار جديدة

25.5 تطبيق إدارة الابتكار في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية:

يُمكن لتطبيق مبادئ إدارة الابتكار في ممارسات الإدارة التربوية المدرسية أن يُحدث ثورةً في طريقة عمل المدرسة، ممّا يُساهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب، وتحفيزهم على حلّ المشكلات بطرق مبتكرة، وخلق بيئة تعليميةٍ ديناميكيةٍ تُشجع على التعلم المستمر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

25.5.1 **تعزيز ثقافة الابتكار:** وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار في المدرسة، وتشجيع القيادات والعاملين على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة، وخلق بيئة عمل تحفز على المخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء.

25.5.2 **القيادة الداعمة للابتكار: عبر** تبني قيادة استراتيجية ترسخ الابتكار كأولوية استراتيجية للمدرسة، وتمكين العاملين وتفويضهم بالصلاحيات اللازمة لتنفيذ المبادرات الابتكارية، وكذلك توفير الموارد والحوافز المناسبة لتشجيع المبادرات الابتكارية.

25.5.3 **إدارة عملية الابتكار:** ويحتاج ذلك إلى إنشاء نظام فعال لإدارة عملية الابتكار في المدرسة، وتحديد المجالات والأولويات الابتكارية استنادًا إلى احتياجات المستفيدين، وتطوير آليات محددة لاقتراح الأفكار الجديدة وتقييمها وتطبيقها.

25.5.4 **التعلم والتطوير المستمر:** ويتم تحقيق ذلك عن طريق تبني ممارسات التحسين المستمر والتعلم التنظيمي، وتعزيز مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين من خلال البرامج التدريبية، وكذلك الاستفادة من ممارسات الآخرين والشراكات الخارجية لتبادل الخبرات.

25.5.5 **قياس وتقييم الابتكار:** وذلك عن طريق تطوير مؤشرات أداء رئيسية لقياس ومتابعة الأداء الابتكاري، وإجراء تقييم دوري للمبادرات الابتكارية وتحليل نتائجها وآثارها، وكذلك استخدام نتائج التقييم في تحسين ممارسات الابتكار المستقبلية

ويتبين مما سبق أن إدارة الابتكار هي العملية المنظمة لخلق قيمة جديدة من خلال تطوير وتنفيذ أفكار جديدة داخل منظمة ما". إنه نهج استراتيجي يركز على توليد الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتطبيق تجاريًا، وتسويقها بنجاح. تهدف إدارة الابتكار إلى خلق قيمة مستدامة للمنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء. إن إدارة الابتكار لا تتعلق فقط بتوليد الأفكار الإبداعية، بل تشمل أيضًا إدارة العملية الابتكارية بأكملها، بدءًا من تحديد الفرص ومرورًا بتطوير الأفكار وتنفيذها وانتهاءً بتقييم أثرها. إنه يتطلب توازنًا دقيقًا بين الإبداع والانضباط، حيث يجب على المنظمات إدارة المخاطر والموارد بشكل فعال مع تشجيع التفكير الخلاق.

الفصل التاسع

النظرية الإسلامية في الإدارة

(I) Theory

- تمهيد
- أولا: مبررات النظرية الإسلامية في الإدارة
- ثانيا: الفكر الإداري في الإسلام
- ثالثًا: مصادر النظرية الإسلامية في الإدارة
- رابعًا: مبادئ النظرية الإسلامية في الإدارة
- خامستا: خصائص النظرية الإسلامية في الإدارة
- سادسًا: مقاصد النظرية الإسلامية في الإدارة
- سابعًا: وظائف الإدارة في النظرية الإسلامية
- ثامنًا: التحديات التي تواجه النظرية الإسلامية في الإدارة
- تاسعًا: إدارة المؤسسات التربوية حسب النظرية الإسلامية

الفَصل التاسِع:

النظرية الإسلامية في الإدارة
Islamic Theory

تمهيد:

أتى الإسلام ليُنظّم حركة الحياة الإنسانية في جميع جوانبها، من العبادة والمعاملات إلى الأخلاق والسلوك، مُقدّمًا له إطارًا روحيًا وأخلاقيًا يُساعده على العيش بسلامٍ وطمأنينة. والإسلام دين شامل وجامع، وليس مجرد مجموعة من العبادات والشعائر، بل هو نظام حياة متكامل يتناول مختلف جوانب الحياة الفردية والاجتماعية. فمن خلال العقيدة الإسلامية، يتحقق للمسلم الاستقرار الفكري، والراحة النفسية، والطمأنينة القلبية، فالإيمان بوحدانية الله تعالى، والتوكل عليه يشعران الإنسان بالأمان والطمأنينة البالغة. كما يحررانه من القلق، والخوف، والحاجة لغير الله وحده.

وعلى الصعيد الاجتماعي، يدير الإسلام العلاقات الاجتماعية، وفق مبادئ العدل والمساواة والتكافل بين الناس كافة، فيحث على تقوية الروابط الأسرية، وحماية حقوق الأفراد والمجتمع، ويدعم حرية العبادة، والملكية الفردية. كما يدعو إلى المساواة، والعدالة الاجتماعية، والتعاون والتراحم، ومكارم الأخلاق- ليس بين المسلمين فحسب، ولكن بين الناس كافة؛ فالله سبحانه، هو رب العالمين، وليس برب المسلمين وحدهم. وفي مجال المعاملات، يدير الإسلام الحياة الاقتصادية؛ بما يحقق العدالة والتوازن، ويحارب الربا، والكسب غير المشروع، ويشجع الإنتاج والادخار. كما ينظم سائر المعاملات: كالبيع، والشراء والإجارة، وغيرهم، وفق عدالة الضوابط الشرعية المعتبرة. أما في المجال السياسي، يقرر الإسلام مبادئ الشورى، والعدالة، والمساواة، ويكفل حرية التعبير، وحقوق المواطنين المدنية والدينية، ويحث على طاعة ولاة الأمر، وحق منصاحتهم وتقويمهم، فيما لا يخالف أحكام الشريعة.

إن الإسلام يقدم منظومة إدارية متكاملة، تساعد الفرد والمجتمع على تحقيق النجاح والتميز في جميع مجالات الحياة. فالإدارة الإسلامية تبنى على القيم والمبادئ، التي تساهم في خلق بيئة أمنة ومستقرة، تحفز على الإنتاجية والإبداع، وهذا ما يجري تناوله في سياق محاور الفصل الحالي.

أولًا: مبررات النظرية الإسلامية في الإدارة:

يقدم الفكر الإداري الإسلامي منهجًا متكاملًا وشاملًا يتميز بالتوازن بين مصالح الفرد والجماعة. فالإسلام لا ينظر إلى الإدارة كمجرد عمليات فنية وإجرائية، بل يضعها في إطار القيم الأخلاقية، والمبادئ الروحية التي تحكم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها. ويؤكد الفكر الإسلامي على قيم العدل، والمساواة، والتعاون والشورى، كما يرفض الإسلام الأساليب الديكتاتورية في الإدارة، ويدعو إلى الاستجابة لمطالب المرؤوسين وتحقيق توقعاتهم، مما يعزز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. ويأتي الفكر الإداري الإسلامي وتطبيقاته العملية، ليقدم نموذجًا متميزًا يجمع بين الجوانب المادية والإنسانية، ويحقق التوازن بين مصالح الفرد والجماعة، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمجتمع.

وتعرف الإدارة العامة في الإسلام بأنها نشاط جماعي مشروع، يقوم به رجل الإدارة مع العاملين في إدارته بجميع القطاعات المؤسسية؛ لتقديم خدمة أو سلعة مباحة إلى الجمهور بلا تمييز، شعورا منهم بأمانة الأداء أثناء ممارستهم الإدارية، وفقا لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية مستغلين في ذلك كافة الإمكانات المتاحة، سعيًا لتحقيق

أهداف عامة مشروعة، من أجل توفير الأمن، والرخاء، والنماء، للبلاد والعباد. (196: 55) وهناك العديد من المبررات التي تبين مدى الحاجة الإنسانية-عامة؛ لدراسة الفكر الإسلامي في الإدارة، والتي يمكن عرضها حسب ما يلي:

1. التعريف بالإسلام في الفكر الإداري:

إن واقع العالم اليوم، وفي ظل الاضطراب الذي تعيشه البشرية، قد أدى الى طمس وتشويه كثير من المعالم الحقيقة الصادقة عن الإسلام، مما أدى الى اتهام الإسلام بالتطرف، والعنف، والتخلف، والجهل، والأصولية، والرجعية. وإن إطلاق تلك الاتهامات على دين رباني إلهي عظيم؛ بسبب مخالفه فرد أو طائفه أو خروجهم عن الطريق المستقيم، هو أمر مرفوض وغير مقبول، لا عقلًا ولا منطقًا، فالإسلام أعظم وأكبر من أن يمثله فرد متطرف، أو جهة متشددة، أو طائفة رجعية، أو قوم متشدقون متفيهقون. (162: 09) لذلك، فقد دعت الحاجة إلى عرض وتقديم الفكر الإسلامي في الإدارة كنموذج يبرهن حضارية الإسلام، ومنهجيته، وفاعليته في التعامل من مجريات الحياة، فضلًا على براءته مما اتهم به ظلمًا.

2. التكامل بين العقيدة والحياة:

لقد دعت الحاجة في الوقت الحاضر إلى الوقوف على طبيعة الإدارة الإسلامية، وإدراك مدى أهميتها للدول العربية والإسلامية كنسق فكري وفلسفي، يرشح ما ظهر من نظريات واتجاهات إدارية، وينقحها بما يتناسب مع العقيدة والقيم الإسلامية. فالإدارة حسب الفكر الإسلامي أتت لتضيف جانبًا مهمًا مفقودًا في النظريات الغربية؛ وهو الجانب الروحي والعقائدي. فالإسلام كدين تعبدي، ومنهج حياة عملي، حريصٌ على تزكية الروح الإنسانية، قدر حرصه على عمارة الحياة. وهاتان غايتان متلازمتان لا تنفصلان، ولا تغني إحداهما عن صاحبتها. فالفكر الإداري الإسلامي، أتى ليقدم ما قد يغيب عن غيره من النظريات الإدارية؛ فيما يتعلق بالبعد العقائدي في العمل الإداري.

3. تبدل النظريات الإدارية وقصورها في التعامل المتوازن بين الاحتياجات الإنسانية والمتطلبات المهنية:

شهد تاريخ الفكر الإداري تبدلًا وتغيرًا مستمرًا في النظريات والمفاهيم الإدارية، مما يدل على عدم ثبوتها وديناميكية هذا العلم. فمنذ ظهور أول النظريات الكلاسيكية، والتي ركزت على الهيكل التنظيمي والتقسيم الوظيفي للعمل، إلى نظريات العلاقات الإنسانية، أكدت على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء، وذلك كرد فعل على النظريات السابقة التي أهملت هذه الجوانب. كما برزت نظرية النظم لتنظر للمنظمة ككل متكامل، بدلًا من التركيز على الأجزاء المنفصلة كما في النظريات التقليدية. وفي الوقت الحاضر، ظهرت اتجاهات إدارية حديثة تتماشى مع التطورات التكنولوجية والرقمية، مثل: الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة، وغيرهم من النظريات التي تسعى إلى تطوير الممارسات الإدارية بما يتناسب مع البيئة الرقمية المتغيرة.

إن تعدد وتباين تلك النظريات، قاد إلى تنوع محاور اهتمامهم؛ ما بين إعلاء لقيمة المنظمة على حساب الفرد، أو تقديم الاحتياجات الإنسانية على المتطلبات المهنية، أو التركيز على الجانب التنظيمي، والربحي وجعله في صدارة الأولويات. الأمر الذي قاد إلى ضعف إمكانية تطبيق نظرية إدارية واحدة على جميع المنظمات. لذلك فقد دعت الحاجة إلى إيجاد نظرية قادرة على احتواء تلك التوجهات المتباينة بمرونة وفاعلية؛ وفق مبادئ وأسس عادلة وجامعة تصلح للتطبيق والعمل رغم اختلاف البيئات، وتنوع الظروف. وهنا تبرز مبادئ الفكر الإداري في الإسلام لإشباع تلك الحاجة بكفاءة عالية. فالإسلام باعتباره دينًا شاملًا ونظامًا متكاملًا للحياة، يقدم رؤية متوازنة وشاملة للإدارة تستند إلى أسس قيمية وأخلاقية راسخة.

4. غياب نظرية إدارية تتو افق كليًا مع روح الشريعة الإسلامية:

تواجه المجتمعات الإسلامية اليوم بعض التحديات في مجال الإدارة والتنظيم. فالنظريات الإدارية الحالية، المستمدة من الثقافات الغربية، قد لا تتوافق دائمًا مع قيم ومبادئ الإسلام، لاسيما في مجالات مثل: التعاملات المصرفية، والتمويل، والرهن، وحقوق الملكية، وغيرهم. ولذلك فالأمر يتطلب جهودًا علمية، وعملية متواصلة من قبل الباحثين والممارسين في الحقل الإداري، بهدف دراسة المبادئ والأسس الإدارية في الفكر الإسلامي، وصياغتها في إطار نظري متكامل قابل للتطبيق والتطوير، ومتوافق كليًا مع روح الشريعة الإسلامية. كما يجب أن يراعي هذا الإطار النظري تنوع البيئات الثقافية والاجتماعية للمجتمعات الإسلامية، والحفاظ على الهوية والقيم الإسلامية المشتركة. إن تبني نظرية إدارية إسلامية متكاملة سيسهم في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات الإسلامية، وتعزيز الهوية الإسلامية في مواجهة الاختراق الثقافي الغربي. كما سيساعد في بناء منظمات إسلامية قادرة على المنافسة والتطوير والريادة في ظل التحديات المعاصرة.

5. الاستفادة من ثراء التجارب الإدارية الإسلامية:

يمتلك التاريخ الإسلامي ثروة هائلة من التجارب الإدارية التي برزت خلال حقبة زمنية امتدت لأكثر من أربعة عشر قرنًا. وقد تميزت هذه التجارب بتنوعها وغناها، وشملت مجالات إدارية متعددة، بدءًا من إدارة الدولة والحكم، إلى إدارة الأعمال التجارية، وإدارة المؤسسات الدينية والتعليمية. وتكمن أهمية الاستفادة من هذه التجارب الإدارية الإسلامية في كونها تقدم لنا مبادئ وقيم إدارية أصيلة، نابعة من منظومة أخلاقية إسلامية شاملة، تُعنى بتحقيق العدالة والمساواة والإنسانية. كما تُقدم لنا هذه التجارب حلولًا عملية لمواجهة التحديات الإدارية التي تواجهنا في عصرنا الحالي، خاصةً مع ازدياد تعقيد وتنوع البيئة الإدارية. ولعل ما يجب التأكيد عليه، هو أن الاسترشاد بالتراث الإداري الإسلامي لا يعني رفض المعارف الإدارية الحديثة، بل يتطلب تبني منهج تكاملي يجمع بين أفضل ما في الفكر الإداري الإسلامي والعالمي. وهذا سيسهم في بناء نظرية إدارية إسلامية متطورة قادرة على مواكبة التحديات المعاصرة وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات المسلمة على اختلاف بيئاتها وثقافاتها.

6. الضرورة الشرعية:

إن الإدارة في الإسلام هي آلية الدولة في تطبيق شرع الله، وأقامه شعائر الدين؛ لما في ذلك من حماية لحقوق العباد، وتحقيق العدالة بين الناس، ومنع الظلم والتسلط وتجبر فئة على أخرى، لأن الناس في ظل هذه الحال متساوين، لا فرق بينهم إلا بمقدار ما يقدم لدينه، ووطنه، ومجتمعه. والإدارة مسئولية، يتطلب القيام بها العلم والخبرة والمهارة، وفق الضوابط الشرعية التي أقرها الدين؛ بعيدًا عن الارتجال، والأهواء الذاتية. وإذا سلمنا بما سبق من مبررات، والتي تمثلت في ضرورة التعريف بالإسلام في الفكر الإداري، ودور الفكر الإداري الإسلامي في تحقيق التكامل بين الدين والحياة، وقدرة الفكر الإداري الإسلامي على معالجة التباين والقصور بين النظريات الإدارية الغربية، وغياب وجود نظرية تتوافق مع الشريعة الإسلامية، فضلًا على ثراء التجارب الإدارية الإسلامية، فإن الحاجة الى دراسة الفكر الإداري الإسلامي، والعمل على بناء نظرية إدارية تتوافق مع الشريعة الإسلامية، قد أصبحا ضرورة شرعية يجب على المسلمين تحقيقها.

ثانيًا: الفكر الإداري في الإسلام:

لقد حظيت الإدارة بأهميةٍ بالغةٍ في الفكر الإسلامي، فهي عصبٌ رئيسيٌّ؛ لتنظيم العمل وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة. فقد جاءت تعاليم الإسلام وأحكامه؛ لتضع الأسس والمبادئ الأساسية للإدارة الناجحة والفعالة، والتي تساهم في تحقيق التنمية والازدهار للفرد والمجتمع. فالإسلام لم يترك هذا الجانب الحيوي من جوانب الحياة دون توجيه وإرشاد، بل قدم منظومة متكاملة من والمبادئ والأسس الإدارية، التي تضمن النجاح والفاعلية في إدارة المؤسسات وتسيير شؤون

المجتمعات. فقد أرسى الإسلام قواعد الإدارة الناجحة والفعالة، والتي تتسم بالعدل والشفافية، والمساءلة، والشورى، والتفويض والأمانة والإخلاص في العمل. وهذه المبادئ الإسلامية للإدارة لا تزال لها أهمية كبيرة في عصرنا الحاضر، في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات والمجتمعات المعاصرة، والتي تتطلب إيجاد نماذج إدارية ناجحة قادرة على تحقيق التطور، والتنمية المنشودة.

ولقد امتدت الحياة الإدارية القائمة على المبادئ والأسس الإسلامية منذ حياة النبي ﷺ إلى يومنا هذا، مقدمة نماذج فعالة، نشأت في كنفها حضارات ودول، غيرت مجرى التاريخ. ولقد طبق الإسلام مبادئه الإدارية في مختلف مجالات الحياة، سواء على مستوى الأسرة، أو المؤسسات، أو الدولة؛ حيث كان للخلفاء الراشدين، والقادة المسلمين إسهامات بارزة في تطوير أساليب الإدارة والتنظيم. كما زخرت مسيرة الحضارة الإسلامية بالعديد من النماذج الإدارية الناجحة، مثل إدارة الأقاليم، والفتوحات الإسلامية، والأوقاف، والزكاة، والقضاء، وغيرهم من النماذج الفعالة، والقادرة على مواكبة تطورات عصرنا متسارعة؛ نظرًا لما تتميز به من شمولية، وتكامل، وقدرة على التكيف، وملاءمة المتغيرات.

هذا، ولقد اقتصر هذا الكتاب عند تناول الفكر الإداري الإسلامي على الممارسات الإدارية والتنظيمية في عهد رسول الله ﷺ وخلفائه الراشدين الأربعة، دون ما تبعهم من فترات، رغم ثراء التجارب وعِظم الدروس المستفادة منها. ومرجع هذا إلى أن عمل الرسول وخلفائه هو السنة المأمورين باتباعها، "... وَأَنَّهُ مَنْ يَعِشْ مِنْكُمْ فَسَيَرى اخْتِلافًا كثِيرا. فَعَلَيْكُمْ بِسُنَّتِي وَسُنَّةِ الْخُلَفَاءِ الرَّاشِدِينَ الْمَهْدِيِّينَ، عضُّوا عَلَيْهَا بالنَّواجِذِ ..." (34: 341/4) وهي النماذج الإدارية الأمثل في تحقيق المبادئ والأسس الإسلامية في الإدارة. كذلك، جاهد هذا الكتاب محاولًا الابتعاد، قدر ما أمكن، عن التطرق لسرد سيرة الخلفاء الأربعة، أو للحديث عن مناقبهم-رضوان الله عليهم؛ فذلك مسعى يحتاج إلى مؤلفات مستقلة، وقد يحيد بالعمل عن هدفه؛ وإنما قصد الوقوف على ملامح التنظيمات الإدارية للدولة، وبيان طبيعتها خلال تلك الفترة.

1. الإدارة في عهد رسول الله ﷺ:

شكلت الإدارة في عهد رسول الله ﷺ، أساسًا متينًا للحضارة الإسلامية الناشئة، حيث قدم نموذجًا فريدًا في القيادة والحكم الرشيد. لقد كانت إدارته للدولة الإسلامية الناشئة في المدينة المنورة بمثابة منارة تضيء الطريق للأجيال القادمة، وتضع أسس ومبادئ الإدارة الحديثة. وقد شهد عهد رسول الله ﷺ تأسيس دولة إسلامية فريدة اتّسمت بنظام إداري متميز، برز فيه النبي الكريم ﷺ كقائد استثنائي جسّد مبادئ الإدارة الرشيدة وأرسى قواعدها بفعالية واقتدار. ولقد اتسمت الإدارة في عهد رسول الله ﷺ بالعدل والتسامح والحكمة، فكان عليه الصلاة والسلام يتعامل مع جميع أفراد المجتمع دون تمييز، ويحرص على تطبيق الأحكام الإسلامية بعدل ومساواة على الجميع، حتى أقرب الناس إليه. ولم يقتصر دور الرسول ﷺ على مقام النبوة، وتبليغ الرسالة الإلهية فحسب، بل كان أيضًا قائدًا فذًا، ومديرًا متميزًا. نجح من خلال نظرته الرشيدة، وقراراته الحكيمة، في بناء نظام إداري فعّال، يستند إلى العدل، والمساواة.

عند تناول موضوع الإدارة في عهد الرسول الكريم ﷺ، والخلفاء الراشدين، لابد من الإشارة الى مفهوم الإدارة في تلك الفترة. فلم يكن للإدارة في صدر الإسلام مبادئ علمية، إذ كانت تعتمد على المهارة البشرية، والحاجة التي يقتضيها المجتمع الإسلامي الجديد وحسن تقدير الأمور، في ظل نظام الدولة الإسلامية النامي والمتطور. وقد كان الفكر الإداري في الإسلام يستند الى نصوص القرآن، وتوجيهات الرسول ﷺ، من خلال السيرة النبوية، التي ترتكز على أساس القيم الإنسانية التي سادت المجتمع الإسلامي آنذاك. ولم تكن الوظائف الإدارية بمسمياتها الحديثة معروفة في صدر الإسلام ألا أنها كانت تستخدم في ممارساتها العملية، فيما كان الخليفة يتبع في ممارسة واجباته أكثر الأساليب الإدارية مناسبة وإنسانية والتي عرفتها المجتمعات البشرية بعدئذ، ومرد ذلك أولا الى القرآن الكريم دستور الإسلام الأول، وثانيًا الى السنة النبوية الشريفة، فضلا عن الاجتهاد الشخصي. (74: 182)

وقد بدأت الحياة الإدارية والتنظيمية في الحياة والفكر الإسلامي عقب هجرة رسول الله ﷺ إلى المدينة المنورة، والشروع في تأسيس الدولة الإسلامية في دار الهجرة. ولقد كان بناء المسجد خطوة تنظيمية مهمة قدمت على غيرها من خطوات إدارية تالية. فمن خلال الصلاة بروحها الجماعية استطاع الإسلام إذابة روح العصبية القبلية، وربط الناس بالدين الجديد، وفق أحكام عامة وعادلة، تقوم على العقيدة والأخوة لا على رابطة الدم والقرابة، وقام المسجد في بقية أجزاء الدولة بنفس هذا الدور؛ إذ لم يوجد مقر آخر للحكم والإدارة طول حياة الرسول ﷺ، وبذلك يكون المسجد أول مركز للإدارة في الإسلام. (164: 103)

وتمتع الرسول ﷺ برؤية شاملة وبعيدة المدى لمستقبل الدولة الإسلامية، حيث وضع استراتيجيات، وخطط محكمة؛ لتحقيق أهداف الدعوة الإسلامية، وبناء المجتمع الفاضل. فقد قام بإرساء قواعد الدولة الإسلامية في المدينة المنورة، وحدَّد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد في المجتمع. وكان من أعظم الإجراءات الإدارية التي قام بها الرسول ﷺ بعد هجرته إلى المدينة القيام بكتابة دستور المدينة، الذي ينظم العلاقات بين سكانها؛ حيث يعتبر هذا الإعلان الدستوري الخطوة الأساسية في إقامة حكومة المدينة. وقد أشارت المصادر الإسلامية المتنوعة إلى هذا الدستور بمسميات مختلفة؛ فابن إسحاق يطلق عليه اسم "الصحيفة"، وأطلق عليها ابن سيد الناس اسم "الموادعة"، كما أطلقت عليه أسماء أخرى مثل: "الوثيقة"، و"الكتاب"، و"المعاهدة"، و"الدستور" وغير ذلك من المسميات التي تشير إلى ذات النص. (212: 80)

وقد اتَّبع الرسول صلى الله عليه وسلم نهجًا إداريًا متميزًا في تنظيم الأمور، وتوزيع السلطات والمهام. فقد قسَّم المجتمع إلى وحدات إدارية متناسقة، وفوَّض المهام والصلاحيات لمساعديه وقادة الجيش والإدارات المختلفة. وكان هذا التفويض يمكِّن العاملين من القيام بمسؤولياتهم بفاعلية وكفاءة. ففي المدينة المنورة أشرف النبي ﷺ على إدارتها إشرافًا مباشرًا، وكانت المناطق القريبة من المدينة تابعة إداريًا للرسول الكريم ﷺ. وكان النبي ﷺ يفوض أحد الصحابة بإدارة المدينة في حال خروجه ﷺ للجهاد أو الحج. وكان المفوَّض يصلي بالناس، ويشرف على تنفيذ الشئون الإدارية في المدينة. وكان ابن أم مكتوم أول من فوضه النبي ﷺ على المدينة، ووصلت عدد مرات تفويضه إلى نحو ثلاث عشرة مرة. (212: 97)

وفيما يخص إدارة الأقاليم، فقد قضت طبيعة النظام البدوي والأوضاع السائدة في الجزيرة، أن يعامل الرسول ﷺ هذه القبائل معاملة تعطيها الاستقلال الذاتي في إدارة شؤونها، فلم يعين النبي ﷺ على هذه القبائل ولاة من قبله، بل أقر زعماء هذه القبائل على ما هم عليه، وطالبهم بالمحافظة على الأركان الأساسية في الإسلام، أو الالتزام بما عقدوه من معاهدات مع المسلمين حسب ما لديهم من تقاليد إن كانوا غير مسلمين، وترك لهم إدارة شؤونهم. وبذلك اتسعت الدولة الإسلامية، وأصبح حكمها خليطًا من المركزية، واللامركزية. واكتفت بخضوع القبائل لسلطتها والموالاة لها؛ حيث كانت التنظيمات الإقليمية تخضع لرقابة إدارية من جانب الحكومة في العاصمة، والمتمثلة في الرسول ﷺ الذي كان يباشرها بنفسه، أو عن طريق معاونيه أحيانًا، أو يرسل مبعوثيه في أوقات أخرى.(212: 103)

وفي حياة النبي ﷺ بالمدينة المنورة، تجلت قدراته كقائد سياسي يمارس السلطة كأي رجل دولة؛ يخطط، وينظم، ويوجه، ويتابع، ويقوِّم، فقد كان ﷺ يصدر القرارات، يعين، ويعزل، ويعلن الحرب، ويبرم الاتفاقات والمعاهدات، وينظم المسؤوليات المدنية بين المواطنين، ويعين القضاة والولاة وقادة الجيوش، ويراسل الملوك، ويشرف على إدارة الحياة الاقتصادية للدولة. وبذلك، أرسى النبي ﷺ أسس إدارة الدولة الإسلامية التي سيجري تطويرها في عهد الخلافة الراشدة وصولا إلى تكوين دولة إمبراطورية في الدول اللاحقة. (140: 428)

ولم تكن هناك تقسيمات إدارية محددة بالمسميات والمعاني المتعارف عليه حديثًا في عهد النبي ﷺ؛ وذلك لطبيعة الدولة الإسلامية في ذلك الوقت. ففي بداية الدعوة الإسلامية، كانت الدولة تقتصر على المدينة المنورة، ولم يكن هناك حاجة إلى تقسيمات إدارية معقدة. وكان للتنظيم الإداري في عهد النبي ﷺ عدة جوانب، بما في ذلك: مجلس الشورى، وإدارة

البلدان وتقسيماتها الإدارية، والإدارة الدينية، وإدارة الكتابة والوثائق، وإدارة العلاقات العامة أو الدبلوماسية. كما تم تنظيم الإدارة المالية، بما في ذلك إيرادات الدولة وإدارة الشؤون الزراعية والتجارية والصناعية وحفظ الأموال العامة، والإدارة العسكرية المعنية بتخطيط وتنفيذ الأعمال العسكرية. كما تم إدارة شؤون القضاء، بما في ذلك القضاء في المدينة المنورة والأمصار، ومعالجة المظالم والحسبة. (201: 27-29)

وفي عهد رسول الله ﷺ، كانت التنظيمات الإدارية في إدارة الدولة تتميز بالحكم الرشيد والعدل الاجتماعي. وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتنظيم الأمور الإدارية بطريقة تعكس الحكمة والرحمة. وقد شملت هذه التنظيمات العديد من الجوانب، بما في ذلك القيادة، وتوزيع الأموال، والعدل، والتعليم، والدفاع، والعلاقات الدولية. إن دراسة الإدارة في عهد الرسول ﷺ، تكشف عن نموذج فريد ومتميز في القيادة والتنظيم الإداري. فقد طبَّق الرسول صلى الله عليه وسلم مبادئ إدارية متقدمة، كالرؤية الاستشرافية، والتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم والتفويض، واتخاذ القرارات الحكيمة، وإدارة الأزمات، والقيادة بالقدوة .وقد أسهمت هذه الممارسات الإدارية في نجاح الدولة الإسلامية الناشئة وتحقيق أهدافها. ويمكن الاستفادة من هذه الدروس في تطوير الأنظمة الإدارية الحديثة.

2. الإدارة في عهد أبو بكر الصديق رضي الله عنه

لم تختلف إدارة الخلفاء الراشدين عن إدارة رسول الله ﷺ، من حيث العفة عن الاستفادة من السلطة أو التمتع بالنفوذ أو التربح من السلطة بأي شكل كان، بل كانت إدارتهم، رضوان الله عليهم، أمانةً وتكليفًا، تحملوها أملًا في الثواب من الله سبحانه وتعالى. ولكن الإضافة التي حرص على إضافتها صاحبا رسول الله ﷺ، أبو بكر وعمر رضى الله عنهما، لتكون دستورا لمن يتولى أمر المسلمين من بعدهم؛ هي حق الرعية في محاسبة الحاكم على السلطة المفوضة إليه وتقويمه، ومرجعهم في ذلك هو الفهم الصحيح للقرآن الكريم، وسنة رسول الله ﷺ في ضبط نظام الدولة. (226: 64)

إن أول ما يُلاحَظ في إدارة أبي بكر رضي الله عنه، هو مضاء عزمه، فإنه كان إذا ما حزبه أمر فكر فيه ودرسه من جميع نواحيه ثم قرر أمره، فإذا قرر لم يكد يغير، وهذه مزية من أجل مزايا رجال الأعمال والإدارة، فإن التردد والتراخي والاتكال على الآخرين مضيعة للوقت ومقتلة للمواهب، وما كان أبو بكر رضي الله عنه، إلا عزومًا حازمًا، اتخذ من كتاب الله مرشدًا ومن رسوله ﷺ دليلًا، ومن السنة المطهرة قائدا، فسير بذلك أعماله الإدارية فأتت على أحسن سبيل وأقوم نهج؛ فقد أبو بكر رضي الله عنه، في إدارته مثال الرجل الكامل العاقل الفاضل، لم تؤثر عنه هفوة، ولا اتهم بمحاباة، وما ادخر جهدًا لا جهدًا لا عزمًا في خدمة دينه وأمته الإسلامية. (165: 66)

وقد أتت خطبة خلافة أبي بكر الصديق رضي الله عنه لتكون إعلانًا واضحًا لمنهجه ودستوره في خلافة أمور المسلمين. فبعد أن بويع بالخلافة في سقيفة بني ساعدة، أتي المسجد، وصد المنبر وخطب في عموم المسلمين، قائلًا: " أَمَّا بَعْدُ أَيُّهَا النَّاسُ فَإِنِّي قَدْ وُلِّيتُ عَلَيْكُمْ وَلَسْتُ بِخَيْرِكُمْ، فَإِنْ أَحْسَنْتُ فَأَعِينُونِي، وَإِنْ أَسَأْتُ فَقَوِّمُونِي. الصِّدْقُ أَمَانَةٌ، والكذب خيانة، والضعيف منكم قوى عندي حتى أزيح علته إِنْ شَاءَ اللَّهُ، وَالْقَوِيُّ فِيكُمْ ضَعِيفٌ حَتَّى آخذ منه الحق إِنْ شَاءَ اللَّهُ، لَا يَدَعُ قَوْمٌ الْجِهَادَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ إِلَّا ضَرَبَهُمُ اللَّهُ بِالذُّلِّ، ولا يشيع قوم قط الفاحشة إِلَّا عَمَّهُمُ اللَّهُ بِالْبَلَاءِ، أَطِيعُونِي مَا أَطَعْتُ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَإِذَا عَصَيْتُ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَلَا طَاعَةَ لِي عَلَيْكُمْ، قُومُوا إِلَى صَلَاتِكُمْ يَرْحَمْكُمُ اللَّهُ." (4: 9/415)

وقد أتت هذه الخطبة موجزة ومؤسسة لحزمة من المبادئ الإدارية، والسياسية التي تناضل العديد من المجتمعات المعاصرة لتحقيقها، والتي من أبرزها:

2.1 **ديموقراطية صنع القرار:** وليت عليكم،

2.2 **نواضع القيادة الخادمة:** ولست بخيركم

2.3 **سيادة القانون:** والضعيف منكم قوى عندي حتى أزيح علته .... وَالْقَوِيُّ فِيكُمْ ضَعِيفٌ حَتَّى آخذ منه الحق

2.4 وحدة الدستوروالتشريع: طاعة الله ورسوله
2.5 المشاركة والتمكين: إن أحسنت فأعينوني
2.6 التحفيز: لا يدع قوم الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم بالذل
2.7 المحاسبة: وإن أسأت فقوموني
2.8 الرقابة: أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم
2.9 القيادة الأخلاقية: ولا يشيع قوم قط الفاحشة إلَّا عمَّهم الله بالبلاء

ونظام الخلافة في عهد أبي بكر ﷺ، فهو وإن كان ذا مظهر انفرادي، فإنه لم يكن استبداديًا ولا دكتاتوريًا، وإنما كان نظامًا شوريًا انتخابيًا؛ حيث كان أبو بكر لا يقطع أمرًا دون استشارة كبار الصحابة. أما ما يتعلق بشئون الخلافة الإدارية، فرتب لها ديوانًا تكتب فيه الرسائل التي تصدر عنه، وكان عمر هو مستشار الدولة ووزيرها، حيث تولى إلى جانب ذلك القضاء وتوزيع الزكاة. واستمر أبو بكر في تنظيم الشئون الإدارية كما كانت على عهد الرسول ﷺ، فأبقى المسجد النبوي دارا للحكومة الإسلامية، وأبقى وظيفة الحجابة، يحجبه غلامه في المسجد النبوي عمن يريد ألا يراه؛ إما لانشغاله بتدبير بعض أمور المسلمين الهامة، أو لانهماكه بإعداد الخطط والرسائل إلى أمرائه وعماله. وكان يتولى هو نفسه ﷺ وظيفة الحسبة، ويتشدد على الناس في محافظة تعاليم الاحتساب، والأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، وقد رأينا أنه قد مضى على ذلك في دستوره الذي أعلنه للملا في خطبته الأولى، وكان كثيرا ما يطلب إلى عمر ﷺ، - وهو المتولي لشئون القضاء - أن يعسَّ بالناس، ويحفظ حقوقهم، ويحمي المظلومين، ويأخذ بالظالمين. (165: 69-70)

وقد سار أبو بكر بسيرة الرسول في الإدارة الإسلامية، واحتفظ بالعمال الذين استعملهم رسول الله ﷺ، والأمراء الذين أمرهم. وقد كان من العمال من أبى أن يعمل لغير رسول الله فاعتزل العمل. ولما وسدت الخلافة إلى الصديق قال له أبو عبيدة: أنا أكفيك المال. وقال عمر: وأنا أكفيك القضاء. فمكث عمر سنة لا يأتيه رجلان، ولم يخاصم إليه أحد؛ وذلك لأن الناس كانوا أول ظهور الإسلام يرون من الطبيعي أن يعطي الإنسان الحق ويأخذ الحق، ويقف عند حدود الله؛ لا يقارف منكرًا، ولا يسرف على نفسه، ويبعد عن الزور وأكل أموال الناس بالباطل، ويجعل رائده الصدق في أقواله وأفعاله. واتسعت الدولة الإسلامية في أيام أبي بكر لتتجاوز حدودها شبه الجزيرة العربية؛ وقد قسمت إلى ولايات، مثل: مكة، والمدينة، والطائف، وصنعاء، وحضرموت، وخولان، وزبيد، وزِمَع، والجَنَد، ونجران، وجرش، والبحرين. أما القواد الآخذون بفتح الشام والعراق فيولون عمالًا من عندهم في ارض التي يفتحونها. بمعنى أن الحجاز قسم إلى ثلاث ولايات، واليمن إلى ثمان، والبحرين وما إليها ولاية. (188: 25)

وولى الصديق ﷺ العمال على الأقاليم والبلدان داخل شبه الجزيرة العربية وخارجها، فكان عتاب بن أسيد واليًا على مكة، وعثمان بن أبي العاص على الطائف، والمهاجر بن أبي أمية على صنعاء، وزياد بن أبيه على حضرموت، ويعلى بن أمية على خولان، والعلاء بن ثور الحضرمي على زبيد وزمع، ومعاذ بن جبل على الجند، وعبد الله بن ثور على جرش. كما ولى العديد من كبار الصحابة قوادًا على الجيوش والبعثات العسكرية، ومنهم: أبو عبيدة بن الجراح، وعمرو بن العاص، وشرحبيل بن حسنة، ويزيد بن أبي سفيان. (196: 115) وكان يوصي قواده قائلًا" إذا سرت فلا تعنف أصحابك في السير ولا تغضبهم، وشاور ذوي الآراء منهم، واستعمل العدل وباعد عنك الجور، فانه ما أفلح قوم ظلموا وألا نصروا على عدوهم... وإذا نصرتم فلا تقتلوا شيخًا ولا امرأةً ولا طفلًا ...ولا تحرقوا زرعًا، ولا تقطعوا شجرًا، ولا تذبحوا بهيمةً، إلا ما يلزمكم للأكل. ولا تغدروا إذا هادنتم، ولا تنقضوا إذا صالحتم، وستمرون على أقوام في الصوامع رهبان، ترهّبوا لله، فدعوهم وما انفردوا إليه، وارتضوه لأنفسهم، ولا تهدموا صوامعهم، ولا تقتلوهم." (162: 160)

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي والإداري للدولة الإسلامية في عهد أبي بكر الصديق ﷺ، فقد تعدل الهيكل التنظيمي في عهده؛ تبعًا لمقتضيات الموقف، وظروف البيئة حيث التوسعات، والفتوحات، وزيادة أعداد المسلمين والغنائم، فأبقى أبوبكر ﷺ، على مجلس الشورى كما هو على عهد الرسول ﷺ، وقام ﷺ بإسناد القضاء إلى عمر بن الخطاب، والإشراف على الأسرى من الحروب إلى علي بن أبي طالب، وأمانة بيت المال إلى أبي عبيدة بن الجراح، وقسمت الولايات إلى الحجاز؛ والتي تكونت من ثلاث ولايات فرعية، واليمن التي تكونت بدورها من ثماني ولايات. (201: 30) إضافة إلى ولاية البحرين، كما سبق الإشارة إليه.

أما فيما يخص الدخل المالي لأبي بكر الصديق ﷺ، خلال خلافته، فقد كان راتبه الذي فرضه له الصحابة له خمسون ومائتا دينار في السنة، وشاة يؤخذ من بطنها ورأسها وأكارعها، فلم يكن يكفيه ذلك ولا عياله، قالوا: وقد كان قد ألقي كل دينار ودرهم عنده في بيت مال المسلمين، فخرج إلى البقيع فتصافق «بايع»، فجاء عمر فإذا هو بنسوة جلوس، فقال: ما شأنكن؟ قلن: نريد خليفة رسول الله يقضي بيننا، فانطلق فوجده في السوق فأخذه بيده فقال: تعالَ ها هنا. فقال: لا حاجة لي في إمارتكم، رزقتموني ما لا يكفيني ولا عيالي. قال: فإنا نزيدك. قال أبو بكر: ثلاثمائة دينار والشاة كلها. قال عمر: أما هذا فلا، فجاء عليٌ وهما على حالهما تلك، قال: أكملها له، قال: ترى ذلك؟ قال: نعم، قال: قد فعلنا. وانطلق أبو بكر فصعد المنبر، واجتمع إليه الناس فقال: أيها الناس، إن رزقي كان خمسين ومائتي دينار وشاة يؤخذ من بطنها ورأسها وأكارعها، وإن عمر وعليا كملا لي ثلاثمائة دينار والشاة، أفرضيتم؟ قال المهاجرون: اللهم نعم، قد رضينا، فقال أعرابي من جانب المسجد: لا والله ما رضينا. فأين حق أهل البادية؟ فقال أبو بكر: إذا رضي المهاجرون شيئًا فإنما أنتم تبع. (89: 235)

وقد قدم هذا الموقف، الذي صار مثالًا لولاة أمور المسلمين من بعد أبي بكر الصديق ﷺ، نموذجًا للشفافية المالية، والديموقراطية في تحديد مستحقات العاملين لدى الدولة؛ دون محاباة للحاكم، أو جور على حقه في تأمين ما يكفيه وأهله من النفقة. وفضلًا على ذلك، فقد أرسى هذا الموقف، كذلك، مبدأ فصل الذمة المالية للحاكم عن المالية العامة للدولة، وأن ذمة الحاكم المالية لابد من الإفصاح عنها بشفافية، وأن تخضع للمراقبة العامة من الدولة.

وأتت سياسة أبي بكر الصديق وإدارته الخارجية ناجحة وفعالة، حيث ساهمت في توحيد القبائل العربية وانتشار الإسلام خارج شبه الجزيرة العربية. وقد تميزت سياسته بالعدل والرحمة، مما جعله نموذجًا يحتذى به في الحكم والإدارة. وقد تميزت إدارته ﷺ السياسية لشئون الدولة الخارجية بالحرص على بذر هيبة الدولة في نفوس الأمم الأخرى، متابعة ومواصلة الجهاد الذى أمر به النبي ﷺ، والعدل بين الأمم المفتوحة والرفق بأهلها، ورفع الإكراه عن البلاد المفتوحة، وغيرهم من السياسات الإسلامية الحكيمة (82: 372-373)

واستمر أبو بكر الصديق ﷺ على منهجه وسمته الذي وضعهما في خطبة خلافته، حتى إذا أيقن بمنيته، وحرصًا على اجتماع المسلمين من بعده، لاسيما بعدما واجه من حروب الردة ومحنها، استشار كبار الصحابة في فرادى في أمر تعيين عمر بن الخطاب من بعده. ولما استيقن من أمره دعا عثمان بن عفان فقال: "أَكْتُبْ بِسْمِ اللَّهِ اَلرَّحْمَنِ الرَّحِيم، هَذَا مَا عَهْدَ أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي قُحَافَة فِي آخِرِ عَهْدِهِ بِالدُّنْيَا خَارِجًا مِنْهَا، وَعِنْدَ أَوَّلِ عَهْدِهِ بِالْآخِرَةِ دَاخِلًا فِيهَا؛ حَيْثُ يُؤْمِنُ اَلْكَافِرُ، وَيُوقِنُ اَلْفَاجِرُ، وَيُصَدِّقُ اَلْكَاذِبُ. إِنِّي اِسْتَخْلَفَتُ عَلَيْكُمْ بَعْدِي عُمَرَ بْنَ اَلْخَطَّاب، فَاسْمَعُوا لَهُ وَأَطِيعُوا، وَإِنِّي لَم آلُ اَللَّهَ، وَرَسُولَهُ، وَدِيْنَهُ، وَنَفْسِيَّ، وَإِيَّاكُمْ إِلَّا خَيْرًا، فَإِنَّ عَدَل فَذَلِكَ ظَنِّي بِهِ، وَعِلْمِيٌّ فِيه، وَإِنْ بَدَّل فَلِكُلِّ اِمْرِئ مَا اِكْتَسَبَ مِنْ اَلْإِثْمِ. وَالْخَيْرُ أَرَدْتُ، وَلَا أَعْلَمُ اَلْغَيْبُ. وَسَيَعْلَمُ اَلَّذِينَ ظُلِمُوا أَيُّ مُنْقَلِبٍ يَنْقَلِبُونَ. وَالسَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةِ اَللَّهِ." (59: 183)

وهكذا كانت ولايته ﷺ تمامًا على سنة رسول الله ﷺ، لا ظلم، ولا تمتع بسلطة، ولا مال؛ يأكل مما يأكل عامة المسلمين ويلبس مما يلبس عامتهم، من يدخل عليه في أصحابه لا يعرفه من بينهم؛ حيث لا يميز نفسه في مجلسه ولا ملبسه، مع

التأكيد من لحظة بداية ولايته على الفرق بين الرسول الكريم ﷺ، المؤيد بالوحي والمعصوم من الخطأ وذلك الذي خلفه من البشر، مرجعه اتباع القرآن والسنة ولا يبتدع؛ فإن استقام فليتبعه المسلمون، وإن زاغ فليقوموه. (226: 66)

3. الإدارة في عهد عمر بن الخطاب ﷺ

الإدارة ليست سلطة يتولاها شخص يصبح بموجبها الآمر الناهي، وليست وسيلة بناء مجد شخصي وتحقيق غرض ذاتي، إنما هي مسؤولية ينوء بحملها من لهم قوة وعزم... هكذا فهمها عمر ﷺ، حيث يقول في أول خطبة: "أيها الناس، إني قد وليت عليكم، ولولا رجاء أن أكون خيركم لكم، وأقواكم عليكم ما توليت ذلك منكم، ولكفى عمرَ انتظار موافقة الحساب.. "ولن يغيّر الذي وليت من خلافتكم من خُلقي شيئا إن شاء الله، إنما العظمة له، وليس للعباد منها شيء، فلا يقولن أحد منكم: إن عمر تغير منذ ولي، أعقل الحق من نفسي وأتقدم". ويقول: "أنا مسؤول عن أمانتي، لا أكِلُه إلى أحد إلا الأمناء وأهل النصح منكم، ولست أجعل أمانتي إلى أحد سواهم إن شاء الله". (162: 293)

وقد استلم عمر بن الخطاب ﷺ، إدارة الدولة بعد وفاة أبي بكر الصديق ﷺ، وقد أحاط بها الأعداء من كلِّ جانب وبخاصَّةٍ الدولتان الفارسية والبيزنطية، فانتدب الناس لمحاربتهما، وانتصر المسلمون عليهما وفتحوا العراق وفارس وبلاد الشام ومصر، فاتَّسعت بذلك رقعة الدولة، واختلط العنصر العربيّ بالعنصر الأعجميِّ من سكان البلاد المفتوحة، وتدفَّقت الأموال على المدينة من الغنائم وغيرها، ممَّا أدَّى إلى بروز مشكلاتٍ كثيرة تطلَّبت حلًّا، لعلَّ أهمَّها: إدارة الولايات خارج الجزيرة العربية، استمرار الفتوح أو توقُّفها ريثما يتمُّ استيعاب ما أُنجز منها، توزيع الغنائم على المقاتلين بعد تدفُّق الأموال الكثيرة، إدارة أراضي الفتح، وغيرها من المشكلات؛ كتأسيس المدن في بعض الجهات على شكل معسكراتٍ؛ كالكوفة والبصرة في العراق، والفسطاط في مصر (163)

وقد اقتدى عمر بن الخطاب ﷺ، بالمنهج النبوي الشريف في اختيار الولاة، فكان لا يولي إلا الأكفاء، والأمناء، والأصلح من غيرهم على القيام بالأعمال، ويتحرى في الاختيار، والمفاضلة غاية جهده، ولا يستعمل من يطلب الولاية، وكان يرى: أن اختيار الولاة من باب أداء الأمانات؛ بحيث يجب عليه أن يعين على كل عمل أصلح من يجده، فإن عدل عن الأصلح إلى غيره مع عدم وجود ما يبرر ذلك؛ يكون قد خان الله، ورسوله، والمؤمنين. ومن أقواله ﷺ، في هذا الشأن: وأنا مسؤول عن أمانتي، وما أنا فيه، ومُطَّلع على ما يحضرني بنفسي إن شاء الله، لا أكله إلى أحد، ولا أستطيع ما بعد منه إلا بالأمناء وأهل النصح منكم للعامة، ولست أجعل أمانتي إلى أحد سواهم. (84: 335)

إن من أهم أسس بناء الإدارة الصحيحة هو قيامها على المؤسسات، والأجهزة الإدارية؛ المختلفة المتينة الأركان والجوانب، وقد أدرك عمر بن الخطاب ﷺ، ذلك -وقد فرضت عليه ظروف اتساع الدولة الإسلامية أيضا ذلك. فقام بتأسيس الأجهزة الرسمية (الدواوين)، والتي هي بمثابة الوزارات والدوائر الرسمية؛ التي توثق وتحفظ القيود، والسجلات، والمعلومات الخاصة بكل جوانب حياة الدولة ومن فيها من الإفراد. حيث أنشأ عمر بن الخطاب ﷺ، ديوان الجند، وديوان الخراج، وبيت المال، ورتب الأرزاق للمسلمين على أساس منازلهم وأسبقيتهم في الدخول الى الإسلام. وبذلك يكون عمر بن الخطاب ﷺ، هو أول من أسس الوزارات، والأجهزة، والمؤسسات المختلفة في الدولة. (162: 301)

وكان عمر بن الخطاب ﷺ أوّل من وضع الديوان في الإسلام. واختلف الناس في سبب وضعه له، فقال قوم: سببه أنَّ أبا هريرة قدِمَ عليه بمال من البحرين، فقال له عمر: ماذا جئت به؟ فقال: خمسمائة ألف درهم، فاستكثره عمر فقال له: أتدري ما تقول؟ قال: نعم، مئة ألفٍ خمس مرات، فقال عمر: أطيب هو؟ فقال: لا أدري، فصعد عمر المنبر، فحمد الله تعالى وأثني عليه، ثم قال: أيها الناس، قد جاءنا مال كثير، فإن شئتم كلنا لكم كيلًا، وإن شئتم عددنا لكم عدًّا، فقام إليه رجل فقال: يا أمير المؤمنين، قد رأيت الأعاجم يدونون ديوانًا لهم، فدوّن أنت لنا ديوانًا. وقال آخرون: بل سببه أن عمر بعث

بعثًا، وكان عنده الهرمز، فقال لعمر: هذا بعث قد أعطيت أهله الأموال، فإن تخلَّف منهم رجل وآجل بمكانيه، فمن أين يعلم صاحبك به، فأثبت لهم ديوانًا...واستشار ﷺ المسلمين في تدوين الديوان، فقال له عليّ بن أبي طالب-كرم الله وجهه، تقسم كل سنة ما اجتمع إليك من المال، ولا تمسك منه شيئًا. وقال عثمان ﷺ أرى مالًا كثيرًا يتبع الناس، فإن لم يحصوا حتى يعرف من أخذ ممن لم يأخذ خشيت أن ينتشر الأمر، فقال خالد بن الوليد: قد كنت بالشام فرأيت ملوكها قد دوَّنوا ديوانًا، وجنَّدوا جنودًا، فدوَّن ديوانًا وجنِّد جنودًا، فأخذ بقوله، ودعا عقيل بن أبي طالب، ومحرمة بن نوفل، وجبير بن مطعم، وكانوا من شباب قريش وقال: اكتبوا الناس على منازلهم، فبدءوا ببني هاشم فكتبوهم، ثم أتبعوهم أبا بكر وقومه، ثم عمر وقومه، وكتبوا القبائل ووضعوها على الخلافة، ثم رفعوه إلى عمر، فلمَّا نظر فيه قال: لا، ما وددت أنَّه كان هكذا، ولكن ابدءوا بقرابة رسول الله -صلى الله عليه وسلم، الأقرب فالأقرب، حتى تضعوا عمر حيث وضعه الله. (112: 259)

كما قام ﷺ بتأسيس نظام مُستقل للقضاء؛ فلم يعيِّن في مناصب القضاء سوى كبار الفقهاء، المعروف عنهم السمعةُ الطيبة، والسيرة الحسنة، والعلم بأصول الدين، وظهرتْ في عهده الإدارة الإقليمية في الدولة الإسلامية، فكان كبارُ العاملين في الدولة هم: الوالي، والعامل، والقاضي، وكاتب الديوان، وصاحب بيت المال، وكانت طريقته ﷺ، عندما يقوم بتعيين والٍ أو عامل تسليمه عهدًا بالتعيين يشتمل على أمرِ تعيينه، مع توضيح واجباته واختصاصاته وسلطاته، ثم يَختم أمر التعيين بختمه الرسمي، ويشهد على ذلك مَن حضر من أهل الشورى من مهاجرين وأنصار. (201: 308)

وأتت ممارسات عمر بن الخطاب ﷺ الإدارية، لتتوافق مع وظائف الإدارة الحديثة: التخطيط، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، والتقويم. فبالنسبة للتخطيط، كان لعمر ﷺ سياسة واضحة في اختيار العمال والولاة، واختبارهم قبل توليهم مناصبهم. وقد حرص على تحقيق وظيفة التوجيه في بيان حقوق الولاة على الرعية، وواجباتهم نحوها، والتأكد من قدرة العمال على تأدية ما كُلِّفوا به من مهام. أما فيما يخص التنسيق، فقد كانت إدارته ﷺ مثلًا في ديمقراطية الحاكم، وتقيده بمبدأ الشورى، والتوقف على شرائع الإسلام؛ كدستور حاكم لعموم العمل الإداري في الخلافة الإسلامية. واستطاع عمر بن الخطاب ﷺ أن يحقق بكفاءة وظائف الرقابة، والتقويم عبر العديد من الآليات والممارسات التي تضمن العدل، والشفافية. (32: 337)

وكانت إدارة الدولة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب ﷺ، مزيجًا بين المركزية، واللامركزية؛ حيث رأى ﷺ أن تقسم الدولة الإسلامية إلى عدة ولايات أو عمالات، اشتملت على: جزيرة العرب، وبلاد الشام ومصر، والعراق وإيران. وقد أبقى عمر ﷺ، تقسيمات جزيرة العرب على ما كانت عليه في عهد أبي بكر الصديق ﷺ. وفي المقابل، قسّم بلاد إيران إلى ثلاث ولايات: ولاية الأهواز والبحرين، ولاية سجستان ومكران وكرمان، ولاية طبرستان وولاية خراسان. أما بلاد العراق إلى قسمين: ولاية الكوفة، وولاية البصرة. في حين قسم بلاد الشام إلى ثلاث ولايات: ولاية حمص، ولاية دمشق، ولاية فلسطين. أما بالنسبة لمصر، فقد قسمها إلى ثلاثة أقسام: مصر العليا، مصر السفلى، وغرب مصر مع ليبيا. (165: 130)

أما فيما يخص الهيكل الإداري والتنظيمي للدولة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب ﷺ، فقد أتى مقسماً إلى وظائف استشارية، وأخرى تنفيذية. ففي حين أتى منصب الخليفة في رأس الهيكل الإداري للدولة الإسلامية أتى مجلس الشورى، والذي تكون من كبار الصحابة ليعاون الخليفة في اتخاذ القرارات. كذلك كان هناك صاحب السر وهي وظيفة أشبه بمدير المكتب أو السكرتير الخاص حاليًا. وبالنسبة للوظائف التنفيذية، فقد قسمت على الدواوين المختلفة. فقد كان هناك ديوان العمال أو ولاة البلاد المفتوحة؛ وتكون هذا الديوان من أمراء البلاد المفتوحة، وأمراء الجيوش؛ وكانت مهامهم الأساسية إقامة الفروض الإسلامية، وأداء الخدمات العامة لأهالي الأقاليم. وكان هناك، أيضًا، ديوان القضاة، وديوان بيت المال، والذي كان يقوم بمهام الإدارة المالية؛ وقد اندرج تحته ديوان الخراج، وديوان الجند. وكذلك أقام عمر ﷺ ديوان

الإنشاء والذي تولى مهمة كتابة المصاحف، وحفظ وثائق الدولة، وتوثيق المعاملات والمداينات. بالإضافة لذلك، كان هناك ديوان السجن، وديوان تعليم الصبيان والنساء والذي قام بوظيفة التربية والتعليم في الوقت الحالي. (201: 31)

وسار عمر بن الخطاب ﵁ في إدارته للدولة الإسلامية ناصحًا وأمينًا إلى أن حدثت واقعة اغتياله ﵁ فجأة على يد أحد المجوس العاملين في المدينة. وهنا واجه ﵁ إشكالية تعيين خليفة للمسلمين؛ حيث كان عمر ﵁ بين نقيضين: الأول أن يترك المسلمين بدون خليفة ويدع لهم حرية الاختيار، وكان يخشى فيه ما قد يثار من فتن. والثاني، أن يسمي للمسلمين خليفتهم، وخشي عمر ﵁، من هذا الاختيار أن يحمل المسلمين على رأيه. وقد ألهمه الله رأيًا جمع بين النقيضين، طبق به مبدأ الشورى، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتكافؤ الفرص، ونزاهة الحاكم فيما يقوم به من عمل. فركن عمر ﵁ إلى اقتصار المرشحين من بعده في منصب الخلافة على من بقي من حيًا، في ذلك الوقت، من العشرة المبشرين بالجنة، وترك لهم حرية اختيار وتسمية الخليفة فيما بينهم، على ألا ينعقد أمر الخلافة إلا بعرض المرشح الجديد على عموم المسلمين، وموافقتهم عليه، قبل أخذ البيعة له.

ويذكر الطبري في تاريخ الأمم والملوك، أن عمر بن الخطاب لما طُعِن قيل له: يا أمير المؤمنين: لو استخلفت! قال: من أستخلف؟ لو كان أبو عبيدة بن الجراح حيًا استخلفته، فإن سألني ربي قل: سمعت نبيك يقول: "إنه أمين هذه الأمة"، ولو كان سالم مولى أبي حذيفة حيًا استخلفته، فإن سمعت نبيك يقول: "إن سالمًا شديد الحب لله". فقال له رجل: أدلك عليه؟ عبد الله بن عمر، فقال: قاتلك الله، والله ما أردت الله بهذا، ويحك! كيف استخلف رجلًا عجز عن طلاق امرأته! لا أرب لنا في أموركم، ما حمدتها فأرغب فيها لأحد من أهل بيتي، إن كان خيرًا فقد أصبنا منه، وإن كان شرًا فشرٌ عنا آل عمر، بحسب آل عمر أن يحاسب منهم رجل واحد، ويسأل عن أمر أمة محمد، أما لقد جهدت نفسي، وحرمت أهلي، وإن نجوت كفافًا لا وزر ولا أجر إني لسعيد، وأنظر فإن استخلفت فقد استخلف من هو خير مني، وإن أترك فقد ترك من هر خير مني، ولن يضيع الله دينه. فخرجوا ثم راحوا، فقالوا: يا أمير المؤمنين، لو عهدت عهدًا! فقال: قد كنت أجمعت بعد مقالتي لكم أن أنظر فأولي رجل أمركم، هو أحراكم أن يحملكم على الحق - وأشار إلى علي - ورهقتني غشية، فرأيت رجلا دخل جنة قد غرسها، فجعل يقطف كل غضة ويانعة فيضمه إليه ويصيره تحته، فعلمت أن الله غالب أمره، ومتوف عمر، فما أريد أن أتحملها حيًا وميتًا، عليكم هؤلاء الرهط الذين قال رسول الله ﷺ، إنهم من أهل الجنة، سعيد بن زيد بن عمرو بن نفيل منهم، ولست مدخله، ولكن الستة: علي وعثمان ابنا عبد مناف، وعبد الرحمن وسعد خالا رسول الله ﷺ، والزبير بن العوام حواري رسول الله ﷺ، وابن عمته، وطلحة الخير بن عبيد الله، فليختاروا منهم رجلًا، فإذا ولوا منهم واليًا فاحسنوا مؤازرته وأعينوه، إن ائتمن أحدا منكم فليؤد إليه أمانته. (90: 715)

وقد ضرب عمر ﵁ بإدارته للأزمة حال وفاته مثلًا نادرًا في أمانة رجل الإدارة، فقد كان معايير الاختيار لمنصب الخليفة المرتقب شديدة النزاهة؛ حيث ارتكزت على الكفاءة، والقدرة على تحمل المسئولية، فضلًا على الشفافية في الاختيار، والعدالة وتكافؤ الفرص، والتفكير الاستراتيجي استشرافًا للمستقبل. لذلك، فقد خشي أن تدخل المحاباة للخليفة في حرمان الأجدر والأحق من ذوي الكفاءات؛ فبدأ بنفسه حيث حرم جميع آل الخطاب من فرصة الترشح للخلافة، واستدعى أقوى مرشحين للخلافة؛ عثمان، وعلي رضي الله عنهما، وأوصاهما بالحيادية والعدالة إن آل لأيهما الأمر. فيذكر ابن سعد في طبقاته، أن عمرًا ﵁ قال: ادعوا لي عليًا، وعثمان، وطلحة، والزبير، وعبد الرحمن بن عوف، وسعدًا، فلم يكلم أحدًا منهم غير علي وعثمان فقال: يا علي لعل هؤلاء القوم يعرفون لك قرابتك من النبي ﷺ، وصهرك وما آتاك الله من الفقه والعلم فإن وُليت هذا الأمر فاتق الله فيه، ثم دعا عثمان فقال: يا عثمان لعل هؤلاء القوم - يعرفون لك صهرك من رسول الله ﷺ، وسنَّك وشرفك، فإن وُليت هذا الأمر فاتق الله، ولا تحملن بنى أبي معيط على رقاب الناس. (59: 316)

وبعد وفاة عمر ﷺ، اجتمع هؤلاء الرهط فخلع عبد الرحمن نفسه، فابتعد عن منافسة الباقين وخضع لمشيئتهم إذا أرادوا تفويض الاختيار له، فقبلوا أن يفعل ذلك. واستشار عبد الرحمن بن عوف ﷺ كل من كان حاضرًا من وجوه المهاجرين، والأنصار، وأمراء الأجناد الذين حضروا الحج مع عمر ﷺ قبل وفاته. ثم اجتمع بالرهط الذين عينهم عمر واحدًا فواحد، وبعد مشاورات ومجادلات بينهم انحصر الاختيار في نهاية المطاف بين عثمان وعلي -رضي الله عنهما، ثم لم يلبث أن استقر الأمر في نهايته على اختيار عثمان بن عفان ﷺ وبويع بالخلافة. (214: 126)

4. الإدارة في عهد عثمان بن عفان ﷺ

بعد وفاة عمر بن الخطاب ﷺ، استقر أمر الخلافة إلى عثمان بن عفان ﷺ، وإنجازًا لتعهده حين توليته باتباع سنة الشيخين، فقد حافظ على الأوضاع التي وضعها عمر ﷺ من قبله، لذا لم يأت عهده بتجديدات إدارية لا في شكل الإدارة ولا في هيكل وآليات عمل الدولة الإسلامية خلال خلافته ﷺ. وكان أول كتبه إلى أمراء الأجناد، أن قال "قد وضع لكم عمر ما لم يغب عنا، بل كان عل ملأ منا، ولا يبلغني عن أحد منكم تغيير، ولا تبديل فيغير الله ما بكم، ويستبدل بكم غيركم." (188: 46) واعتمد عثمان ﷺ لأول ولايته في مشورته على من اعتمد عليهم الشيخان من قبل، وفي الولايات على بعض من كانوا عمالًا لعمر ﷺ، ثم على أناس من أهله وعشيرته. ولم يكن عثمان ﷺ مبتدعًا، بل كان متبعًا لسيرة العمرين في الإدارة، وما عزل أحدًا إلا من شكاة أو استعفاء من غير شكاة. (189: 449) وقد سارت إدارة عثمان بن عفان ﷺ، حسب أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، وأصبحت سيادة الشريعة فيها فوق كل تشريع وفوق كل قانون، وأعطت صورة مشرقة عل أن الدولة الإسلامية دولة شريعة، خاضعة بكل أجهزتها لأحكامها، والحاكم فيها مقيد بأحكامها لا يتقدم ولا يتأخر عنها. (214: 129)

واتسعت الدولة الإسلامية في عهد عثمان بن عفان ﷺ، وشملت العديد من الأقطار والأمصار البعيدة، وبقي كثير من الولاة الذين عينهم عمر بن الخطاب ﷺ على هذه البلاد فيها. وقد دفع اتساع رقعه الأراضي الإسلامية عثمان بن عفان ﷺ الى اقتطاعها ومنحها لهؤلاء الولاة، مما زاد من رفاهيتهم، وغناهم، وزاد من ثرواتهم وأموالهم. وقد كان هذا الغنى سببًا لغضب أهل هذه البلاد، ونقمتهم على الولاة والعمال؛ وبالتالي على الخليفة. الأمر الذي كان له الأثر الأكبر على زعزعه الاستقرار السياسي والاجتماعي في الدولة الإسلامية. (162: 302)

وحين تقلد عثمان بن عفان ﷺ الخلافة، أقر ولاة عمر بن الخطاب ﷺ، في ولاياتهم عامًا كاملًا، ثم باشر بعد ذلك العزل والتعيين في هذه الأمصار بمقتضى سلطته وحسب ما يراه في مصلحة المسلمين. وكان ﷺ يكتب إلى عماله ببعض التعليمات الخاصة في الأمور المستجدة التي تتعلق بإداراتهم للولايات، إضافة إلى كتبه العامة والتي كان يصدر فيها تعليمات محددة يلتزم بها الجميع. وحرص ﷺ على متابعة ومحاسبة ولاة الأقاليم عبر وسائل مختلفة للمتابعة والرقابة، مثل: حضوره لموسم الحج والالتقاء بالمسلمين والاستماع لشكواهم وتظلماتهم من ولاتهم، سؤال القادمين من الأمصار والولايات عن أحول الإدارة الحكم في بلادهم، وتخصيص أفراد من أهل البلاد يكتبون إلى الخليفة ويرفعون الشكاوى إليه، وإرساله مفتشين والمراقبين إلى الولايات الإسلامية، وسفره إلى الولايات والاطلاع على أحوالها بشكل مباشر، واستقدام الولاة والأمراء إلى مقر الخلافة وسؤالهم عن أعمالهم. (86: 277)

وتضرب إدارة عثمان بن عفان ﷺ، مثلًا يحتذى لمراعاة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وعلاقة رجل الإدارة مع منسوبي إدارته. ويتبين رفق عثمان بن عفان ﷺ، وعدالته في ممارساته الإدارية ومراعاته للحق والوفاء بين كافة أطياف المجتمع الإسلامي، دون تمييز أو تحيز. وحرص عثمان بن عفان ﷺ، على بيان منهجه ذلن فيما استهل به مكاتباته إلى جميع عماله؛ حيث كتب لهم قائلًا: "أما بعد، فإن الله أمر الأئمة أن يكونوا رعاة، ولم يتقدم إلهم أن يكونوا جباة، وإن صدر هذه الأمة خلقوا رعاة، لم يخلقوا جباة، وليوشكن أئمتكم أن يصيروا جباة، ولا يكونوا رعاة، فإذا عادوا كذلك انقطع الحياء والأمانة

والوفاء، ألا وإن أعدل السيرة أن تنظروا في أمور المسلمين فيما عليهم فتعطوهم ما لهم، وتأخذوهم بما عليهم، ثم تُثَنُّوا بالذمة، فتعطوهم الذي لهم وتأخذوهم بالذي عليهم، ثم العدو الذي تنتابون، فاستفتحوا عليهم بالوفاء." (90: 722)

وقد كانت فترة حكم عثمان بن عفان ﷺ، من أزهى الفترات؛ حيث تحقق الكثير من الانتصارات العسكرية. فخلال فترة ولايته ﷺ تقدمت الجيوش الإسلامية إلى حدود الهند والصين، وتقدمت شمالاً إلى خلف بحر قزوين، كما أنها تقدمت غربًا حتى أبواب القسطنطينية، وضمت قبرص إلى الإمبراطورية الإسلامية. كذلك، فقد اقتربت الجيوش الإسلامية إلى حدود الحبشة، كما تكون لأول مرة أسطول عربي في مصر والشام، والذي استطاع أن ينزع السيادة البحرية على البحر الأبيض المتوسط من الروم إلى العرب. (198: 55)

وقضى عثمان ﷺ ست سنين في ولايته، وهو أحب إلى الناس من عمر بن الخطاب ﷺ، وكان عمر رجلًا شديدًا قد ضيق على قريش أنفاسها، لم ينل أحد معه من الدنيا شيئًا؛ إعظامًا له وإجلالًا، وتأسيًا به واقتداءً. فلما وليهم عثمان، وَلِيَ رجل لين، (51: 45) ورغم هذا، فقد ضعفت الإدارة في النصف الأخير من عهد عثمان ﷺ؛ نظرًا لشيخوخته، ولأنه لا يستطيع من كان في سنه أن ينظر في جميع المسائل، واشتغل بعض كبار العمال بأطماعهم في الولايات، وشاغب المحرومون على المنصوبين، وكثيرًا ما كان يصر ﷺ على تنفيذ أوامره، ولا يبالي كثيرا بالشكاوى، لعلمه بأنها صادرة على الأكثر عن أغراض شخصية، وما نفع اللين ولا الشدة يوم حمَّ القضاء، فكان من قتله ما كان. (189: 450)

5. الإدارة في عهد الإمام علي بن أبي طالب ﷺ

بعد أن استشهد الخليفة الراشد عثمان بن عفان ﷺ، على أيدي الخارجين المارقين الذين جاءوا من الآفاق، ومن أمصار مختلفة. فبعد أن قتلوه ﷺ، ظلمًا، وزورًا، وعدوانًا، يوم الجمعة لثاني عشرة ليلة مضت من ذي الحجة سنة خمس وثلاثين، قام كل من بقي بالمدينة من أصحاب رسول الله ك بمبايعة علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، بالخلافة؛ وذلك لأنه لم يكن أحد أفضل منه عل الإطلاق في ذلك الوقت، فلم يدع الإمامة لنفسه أحد بعد عثمان بن عفان ﷺ. ولم يكن أبو السبطين، حريصًا عليها، ولذلك لم يقبلها إلا بعد إلحاح شديد ممن بقي من الصحابة بالمدينة، وخوفًا من ازدياد الفتن وانتشارها.

لذا، فقد تمت بيعة علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، بالخلافة بطريقة الاختيار وبإجماع الصحابة من المهاجرين والأنصار والناس عامة في المدينة، وهم الذين قصدوا عليًا، كرم الله وجهه، وطلبوا منه أن يوافق عل البيعة، وألحوا عليه حتى قبلها، وليس الغوغاء وقتلة عثمان بن عفان ﷺ. وكان الإمام علي، كرم الله وجهه، زاهدًا في الخلافة ولم يطلبها ولم يطمع فيها، واعتزاله في بيته للناس خير شاهد عل هذا. وقد كان، كرم الله وجهه، يومئذ أحق الناس بالخلافة، لذلك سارع إليه أهل الشورى- أهل الحل والعقد- وألحوا عليه إلحاحًا ليبايعوه خليفة للمسلمين. (214: 152)

لقد تولى علي بن أبي طالب قيادة ألامه الإسلامية وهي تعيش أدق وأصعب الظروف التاريخية. وأتت طريقة علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، في إدارة شئون الخلافة، مثل طريقة من سبقوه: يولي العامل، ويطلق يده على الجملة، ويكشف حاله، ويدعو عماله إلى التبلُّغ بميسور العيش والرفق بالرعية، ويضع لهم المنهاج الذي يسيرون عليه. أوصى أحد عماله بأهل عمله فقال: "إذا قدمت عليهم فلا تبيعن لهم كسوة شتاءً ولا صيفًا، ولا رزقًا يأكلونه ولا دابةً يعملون عليها، ولا تضرب أحدًا منهم سوطًا واحدًا في درهم، ولا تقمه على رجله في طلب درهم، ولا تبع لأحد منهم عرضًا في شيء من الخراج، فإنما أمرنا أن نأخذ العفو منهم." (188: 49)

وقد سار علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، على نهج النبي ﷺ، وصحابته الكرام في الإدارة، ورسم سياسة الحكم منذ اللحظة الأولى مفتتحًا خلافته الراشدة بخطبة؛ بيَّن من خلالها منهجيته، وطريقته في إدارة الدولة وفق مقتضيات المرحلة

التي تمر بها، قائلا: "إن الله تعالى أنزل كتابا هاديا بين فيه الخير والشر، فخذوا بالخير ودعوا الشر، إن الله حرم حرمًا مجهولة، وفضل حرمة المسلم على الحرم كلها، وشد بالإخلاص والتوحيد حقوق المسلمين، والمسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده إلا بالحق، لا يحل لمسلم أذى مسلم إلا بما يجب، بادروا أمر العامة، وخاصة أحدكم الموت، فإن الناس أمامكم، وإنما خلفكم الساعة تحدو بكم فتخففوا تلحقوا، فإنما ينتظر بالناس أخراهم، اتقوا الله عباده في عباده وبلاده، فإنكم مسئولون حتى عن البقاع والبهائم، ثم أطيعوا الله ولا تعصوه." (4: 423/10)

ورغم ما أحاط خلاقة الإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، من تحديات منذ بدايتها، إلا أنه أصر على القيام بالعديد من حركات التصحيح الإداري والتنظيمي في الدولة الإسلامية. وتلك التغيرات الإدارية تثبت المبادئ الإدارية التي نهجها الإمام من العدل، والمساواة، وإعلاء الحق فوق الأهواء، وتعيين رجال إدارته وفق الجدارة والكفاءة، والحرص على مبدأ التخصص في العمل، وفصل السلطات. وأتت تلك المبادئ جميعها بناء على تخطيط حكيم، راعي مقتضى الأحوال والظروف القائمة بعد مقتل الخليفة عثمان بن عفان ﷺ، ووفق توجيه دقيق، ورقابة يقظة للإمام كرم الله وجهه. ولعل أبرز المشاريع الإصلاحية الإدارية، التي لم يتوان، كرم الله وجهه عنها، قد تمثلت في المسارات التالية: (110: 73)

5.1 **إدارة الحكومة:** قام بعزل معظم الولاة عن الأمصار ومسئولي الجهاز التنفيذي الإداري من الدولة، وإقصاء أولئك النفعيين الذين لم يكن لهم هم في الحياة سوى السلب والنهب وكنز الذهب والفضة والتسلط المرير على رقاب المسلمين، وقال فلا في ذلك: "والله لا أدهن في ديني، ولا أعطي الدنيَّ من أمري".

5.2 **ملكية الدولة:** كانت هناك الأرض التي جعلها الخليفة عمر ملكًا خاصًا لبيت المال، ثم جاء عثمان فأقطعها لأوليائه وأعوانه وولاته وأهل بيته، وبصددها كان موقف الإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، حازمًا وحاسمًا. فلقد ألغى هذه العقود، وقرر رد هذه الأرض إلى ملكية الدولة وحوزة بيت المال، ورفض أن يعترف بأي تغيرات عقارية حدثت جورًا وظلما على أملاك الدولة.

5.3 **تشديد الرقابة والمتابعة:** كان الإمام علي، كرم الله وجهه، يراقب حركة الأسواق بنفسه، وكان يقول في أسواق الكوفة والدرة على عاتقه: "يا معشر التجار قدموا الاستخارة، وتركوا بالسهولة واقتربوا من المبتاهين، وتزينوا بالحلم، وتناهوا عن الكذب، واليمين، وتجافوا عن الظلم، وأنصفوا المظلومين، ولا تقربوا الربا، وأوفوا الكيل والميزان، ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تعثوا في الأرض مفسدين."

5.4 **العدل في العطاء:** أحدث الإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، تغييرًا ثوريًا، ربما كان الأخطر بين القرارات الثورية التي اتخذها، التي أراد بها العودة بالمجتمع إلى روح التجربة الثورية الإسلامية الأولى على عهد الرسول الكريم ذلك أن النظام الذي كان معمولًا به من عهد النبي ﷺ، وأبي بكر الصديق ﷺ، فيما يتعلق بالعطاء والذي كان يساوي بين الناس في قسمة الأموال، والذي استبدله عمر بن الخطاب ﷺ، بنظام التفضيل. (83: 240)

5.5 **إدارة أزمة مقتل عثمان بن عفان ﷺ:** أحدث مقتل عثمان بن عفان ﷺ، فتنًا في مقر الخلافة، لما تعهدها الدولة الإسلامية من قبل، لا سيما في وجود الثوار الذي شكلوا قوة احتلال مسلحة. وكان لابد من إتباع الحكمة والسياسة وتهدئه النفوس والخواطر، وإخراج الثوار من المدينة دون تفاقم الأمر وخروجه عن السيطرة. وكان هذا نهج الإمام علي، والذي اتضح في رده على مت جاءه من الصحابة مطالبين بجلاء الثوار، حيث قال: " يا إخوتاه إني لست أجهل ما تعلمون، ولكن كيف أصنع بقوم يملكوننا ولا نملكهم؟ ها هم هؤلاء قد ثارت معهم عبدانكم وثابت إليهم أعرابكم وهم خلاطكم يسومونكم ما شاءوا، فهل ترون موضعا لقدرة على شيء مما تريدون؟ قالوا :لا .قال :فلا والله لا أرى إلا رأيا ترونه أبدًا إلا أن يشاء الله...." (1: 58/2)

5.6 **تطوير جهاز الشرطة:** وكان عمر بن الخطاب ﷺ أول من ادخل نظام العسس في الليل، وكان ﷺ يخرج بنفسه ليراقب الأوضاع عن كثب. ومن هذا يمكن الكشف أن الغرض من نظام العسس في عهده ﷺ هو المراقبة، واكتشاف خفايا الأمور التي تحدث عادة في الليل. وأتى الإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، فأنشأ نظامًا للشرطة، وجهازًا مستقلًا اسماه بشرطة الخميس، وأطلق على القائم بأمر هذا الجهاز لقب صاحب الشرطة. وقد كُلِّف هذا الجهاز المستحدث، بحراسة كافة المؤسسات الحكومية والدواوين الهامة وبيت مال المسلمين، تنفيذ أوامر القضاء والسلطة التنفيذية المتمثلة بالولاة والعمال ومعاونة المحتسب. (74: 195)

وقد كان الإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، حريصًا على بناء نظام إداري ناجح، دقيقًا أشد الدقة في الضبط الإداري لشئون الدولة وفق مبادئ وقيم الإسلام. وقد اتضح الفكر والتنظيم الإداري للإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، في كتبه، ومراسلاته وعهوده إلى رجال إدارته؛ حيث بلغ مجموع الكتب التي أرسلها إلى ولاة الأمصار، وعماله على الصدقات والخراج نحو ثلاثون كتابًا، ومجموع وصاياه لأهل بيته وللأمراء والعمال قرابة إحدى عشر وصية، أما مجموع ما أرسله إلى أمراء الجيوش من كتب فهم خمسة كتب، وأرسل ثمانية كتب إلى أهل الأمصار، وكتب عشرين كتابا إلى أعدائه، إضافة إلى عهدين؛ كان أشهرهما، ما وجهه على الأشتر النخعي. (46: 01)

ولعل أشمل ما بيَّن هذا، هو ما خطه في عهده كرم الله وجه، إلى الأشتر النخعي عندما وَلَّاه حكم مصر وأعمالها. وقد أورد ابن شعبه الحراني هذا العهد كاملًا في كتابه، (تحف العقول عن آل الرسول) فيما يناهز الثلاثة والعشرين صفحة. (42: 126) ويعد هذا العهد، أطول ما كتبه، كرم الله وجهه، لعماله، والذي جمع أساسِيَّات ومبادئ العمل الإداري في كتاب واحد. ومن أبرز تلك الأساسيات والمبادئ ما يمكن الإشارة إليه في بعض النقاط التالية: (126: 19)

- **الوسطية:** "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعملها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية، فإنَّ سخطَ العامة يجحف برضا الخاصَّة، وإنَّ سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة"
- **الجدارة والاستحقاق:** "ثُمَّ انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختيارًا، ولا تولهم محاباة وأثرةً؛ فإنَّهما جماع من شُعَبِ الجور والخيانة، وتَوَخَّ منهم أهلَ التجربة والحياء من أهل البيوتات الصَّالحة، والقدم في الإسلام؛ فإنَّهم أكرمُ أخلاقًا، وأصحُّ أغراضًا، وأقل في المطامع إشرافًا، وأبلغ في عواقب الأمور نظرًا"
- **الإنصاف:** "أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهلك، ومن لك فيه هوًى من رعيتك، فإنَّك إلاَّ تفعل تظلم، ومن ظلم عبادَ الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحضَ حجته"
- **العلاقات الإنسانية:** "وأشعر قلبَك الرحمةَ للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعًا ضاريًا تغتنم أكلهم"
- **التخطيط:** "وإياك والعجلةَ بالأمور قبل أوانها، أو التساقُط فيها عند إمكانها، أو اللجاجة فيها إذا تنكرت، أو الوَهن عنها إذا استوضحت، فضَعْ كلَّ أمرٍ موضعه، وأوقعْ كلَّ عمل موقعه"
- **الكفاية المالية:** "ثُمَّ أسبغْ عليهم الأرزاقَ؛ فإنَّ ذلك قوةٌ لهم على استصلاح أنفسهم، وغنًى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك، أو ثلموا أمانتك"
- **التواضع:** "واخلط الشدة بضغث من اللين وأرفق ما كان الرفق أرفق واعتزم بالشدة حين لا يغني عنك الا الشدة واحفظ للرعية جناحك وابسط لهم وجهك وان لهم جانبك واس بينهم في اللحظة والنظرة والإشارة والتحية حتى لا يطمع العظماء في حيفك ولا ييأس الضعفاء من عدلك"

- **المشاركة:** "لا تطولن احتجابك عن رعيتك؛ فإنَّ احتجابَ الوُلاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم بالأمور، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علمَ ما احتجبوا دونه، فيصغر عندهم الكبير، ويعظُم الصغير، ويَقبح الحسن، ويَحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل"
- **الرقابة والمساءلة:** "تفقد أعمالَهم، وابعث العيونَ من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإنَّ تعاهُدَك في السرِّ لأمورهم حدوةٌ لهم على استعمال الأمانة والرِّفق بالرَّعِيَّة، وتحفظ من الأعوان، فإنْ أحد منهم بَسَط يدَه إلى خيانة اجتمعتْ بها عليه عندك أخبارُ عيونك، اكتفيتَ بذلك شاهدًا، فبسطتَ عليه العقوبة في بدنه، وأخذتَه بما أصاب من عمله، ثم نصبتَه بمقام المذلة، ووسمتَه بالخيانة، وقلَّدتَه عارَ التهمة"
- **الشورى:** "ولا تدخلن في مَشورتك بَخيلًا يعدل بك عن الفضل، ويعدك الفقر، ولا جبانًا يضعفك عن الأمور، ولا حَريصًا يُزيّن لك الشر بالجور، فإنَّ البخلَ والجبنَ والحرصَ غرائزُ شتَّى، يَجمعها سوء الظن بالله".
- **التحفيز:** "ولا يكن المحسنُ والمسيء عندَك بمنزلة سواء؛ فإنَّ في ذلك تزهيدًا لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريبًا لأهلِ الإساءة على الإساءة، وألزم كلًا منهم ما ألزم نفسه"
- **الوفاء:** "وان عقدت بينك وبين عدو لك عقدة أو ألبسته منك ذمه فحط عهدك بالوفاء وارع ذمتك بالأمانة واجعل نفسك جنه دون ما أعطيت"

ووقوفًا على ما سبق، نجد أن الفترة النبوية والخلافة الراشدة من أزهى فترات التاريخ الإسلامي، حيث وضعت أسس الدولة الإسلامية التي امتدت لقرون عديدة. وفي قلب هذا البناء العظيم، كان هناك نظام إداري فريد، استند إلى مبادئ إسلامية سامية وقيم أخلاقية رفيعة. لقد كان هذا النظام الإداري نموذجًا يحتذى به في الحنكة والعدل والشفافية، وترك أثرًا بالغًا في تاريخ البشرية. ففي خضم تحديات بناء دولة جديدة ومواجهة قوى معادية، استطاعت قيادة الرسول والخلفاء الراشدين أن تبني نظامًا إداريًا متماسكًا، قادرًا على إدارة شؤون الدولة المتنامية. فقد تمكنوا من توحيد شتات العرب، وتوسيع رقعة الدولة الإسلامية، وإدارة شؤون الاقتصاد والمجتمع بكفاءة عالية. لقد كانت إنجازاتهم الإدارية شاهدًا على عبقرية هؤلاء القادة وحكمتهم.

إن دراسة النظام الإداري في عهد الرسول والخلفاء الراشدين لا تقتصر على الجانب التاريخي، بل تتعداه إلى الجانب المعاصر. ففي هذا النظام نجد الكثير من الدروس والعبر التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الدول والمؤسسات في العصر الحديث. فمبادئ العدل والمساواة والشفافية والكفاءة التي كانت حجر الأساس في هذا النظام، ما زالت ذات أهمية بالغة في أي مجتمع يريد أن يحقق التقدم والازدهار.

ثالثًا مصادر النظرية الإسلامية في الإدارة:

جاء الإسلام من أجل تنظيم حركة الحياة، وتوجيهها لما فيه صالح ونفع عموم الإنسانية؛ فالإسلام دين عمل، وعبادة، أتى لعمارة الأرض، وصلاح العقيدة والدين، وجعلهما الغاية الإسلامية الأسمى في حياة الفرد. وأكدت الشريعة الإسلامية على دعم الفكر الإنساني بالمنهج والتوجيهات البناءة؛ لتحقيق تلك المقاصد العليا بكفاءة وفاعلية. وفي هذا، نظر الإسلام للفكر الإنساني نظرة المُربي-لا نظرة المُتشدد؛ حرص فيها على تزويد الإنسانية بالأسس والمبادئ العامة عبر الرسائل السماوية، وترك لها مسئوليات التنفيذ والتطبيق بما لا يخرج عن روح ومقاصد تلك الرسائل، ويتلاءم مع واقع ومقتضيات الأحوال. لذا، كان الوحي الإلهي، متمثلًا في القرآن الكريم، ثم التطبيق الأمثل لما نزل به الوحي، متمثلًا في السنة النبوية المطهرة، هما المصدران الرئيسيان لتنظيم الحياة الإنسانية.

وحال ما تمكن الإنسان من إدارة حياته فكرًا وعملًا حسب ما جاء به الوحي، وبينته السنة، يبيت مأمونًا على استحقاق دوره، الذي هدف الإسلام على إعداده وتربيته للقيام به؛ لإعمال العقل والفكر الإنساني الذاتي- وفق روح الشريعة، في إدارة حياته، وتنظيم شئونه. ومن هنا أتت النظرية الإسلامية في الإدارة؛ لتستمد روافدها اعتمادًا على ثلاثة مصادر: القرآن الكريم- المصدر الأساسي للمنهج الإسلامي، السنة النبوية- القدوة العليا والنموذج الأمثل، ونتاج الفكر الإنساني القويم. وحيث أن هذا المصدر الأخير بطبيعته ليس حكرًا على من يدين بالإسلام، فيبرهن ذلك على أن الإسلام دين احتواء، لا دين إقصاء؛ يقبل ويحترم ما استقام من فكرٍ سوي نافع، وإن كان من غير المسلم، ويلفظ ويرفض ما يتنافى مع صلاح سلامة الحياة وإن صدر عن أئمة المسلمين.

1. القرآن الكريم

يعتبر القرا ن الكريم المصدر الأول للتشريع في الفقه الإسلامي باتفاق العلماء، وأنه حجة شرعية تثبت به الأحكام، فإذا ما عرضت على المجتهد واقعة فعليه أن يبحث عن حكمها أو لا في الكتاب، ثم في السنة، ثم في الإجماع، ثم في القياس. ويعد القرآن الكريم مصدرًا لحجية الأدلة الشرعية الأخرى لأنها لم تكتسب حجيتها لإثبات الأحكام إلا بتنصيص القرآن الكريم على ذلك. (177: 40)

لذا،. فالقرآن الكريم هو المصدر الأول والرئيسي للفكر الإداري في الإسلام، فلقد كان الرسول الكريم ﷺ، يتلو عل الناس ما يتلقاه من ربه، شارحًا لهم معانيه ومقاصده، يدعوهم إلى الإيمان به ويطالبهم باتباع أحكامه. وكان الرسول ﷺ، يستمد من القرآن الكريم الأنظمة والقوانين التي يدير بها شئون الدولة والمجتمع. الأمر الذي التزم به الخلفاء الراشدون من بعده صلى الله عليه وسلم. (49: 58) وبالتالي فإن القرآن الكريم يمثل الشق الأول والرئيسي الذي تستند إليه مصادر النظرية الإسلامية في الإدارة.

وقد تعددت النصوص القرآنية الدالة على اعتبار القرآن الكريم المصدر الأساسي للأحكام والتشريعات الإسلامية، ولعل من أمثلتها قوله تعالى:

- ﴿كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِيمَا اخْتَلَفُواْ فِيهِ﴾ (البقرة: 213)
- وقوله تعالى :﴿إِنَّا أَنزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ وَلاَ تَكُن لِّلْخَائِنِينَ خَصِيمًا﴾ (النساء: 105)
- كما قال سبحانه ﴿قَدْ جَاءَكُم مِّنَ اللَّهِ نُورٌ وَكِتَابٌ مُّبِينٌ يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ اتَّبَعَ رِضْوَانَهُ سُبُلَ السَّلاَمِ وَيُخْرِجُهُم مِّنِ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾ (المائدة: 16)
- وقال تعالى أيضًا :﴿وَهَذَا كِتَابٌ أَنزَلْنَاهُ مُبَارَكٌ فَاتَّبِعُوهُ وَاتَّقُواْ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (الأنعام: 155)

2. السنة النبوية المطهرة

يقصد بالسنة المطهرة في الحكم والإدارة؛ قول وعمل وإقرار الرسول الكريم ﷺ، في تطبيقه لنبأ السماء ووحيه، وما نزل عليه ﷺ من شريعة الله الكونية. ويدخل تحت مظلة السنة المطهرة المأمورون باتباعها، نهج وعمل الخلفاء الراشدين الأربعة. وتلك السنة في الحكم والإدارة قد تميزت بالشورى، والعدالة، والمساواة في الحقوق والواجبات، والتعفف عن المال العام، ورد المظالم عند الوفاة أو ترك المنصب. (227: 207)

ودلت النصوص القرآنية والأحاديث الشريفة، على حجية السنة النبوية واعتبارها مصدرًا أصيلًا من مصادر التشريع الإسلامي، فهي المصدر الثاني بعد القرآن الكريم، والمفسرة له. فقد كان رسول الله ﷺ، مبين للقرآن الكريم وشارح له، وقد

أرسل ﷺ؛ ليعلم أمته الحكمة كما يعلمهم الكتاب. وأتت آيات الذكر الحكيم لتثبت حجية السنة كمصدر للتشريع قائم على القرآن الكريم في مواضع متعددة، منها:

- قوله سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (النساء: 59)
- وقوله سبحانه ﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾ (آل عمران: 164)
- وقوله تعالى: ﴿مَا أَنزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ إِلَّا لِتُبَيِّنَ لَهُمُ الَّذِي اخْتَلَفُوا فِيهِ ۙ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾ (النحل: 64)، وغيرهم من الآيات.

كما شدد النبي ﷺ، على ضرورة اتباع بالسنة النبوية، وأكد على أنها دليل من أدلة الأحكام التشريعية، ونهى ﷺ عن التفريق بين القرآن والسنة، وترك العمل بالسنة، والاقتصار على ما جاء في القرآن الكريم من أحكام. فقال ﷺ: ﴿مَن أطَاعَنِي فقَدْ أطَاعَ اللَّهَ، ومَن عَصَانِي فقَدْ عَصَى اللَّهَ، ومَن يُطِعِ الأمِيرَ فقَدْ أطَاعَنِي، ومَن يَعْصِ الأمِيرَ فقَدْ عَصَانِي، وإنَّما الإمَامُ جُنَّةٌ يُقَاتَلُ مِن ورَائِهِ ويُتَّقَى به، فإنْ أمَرَ بتَقْوَى اللَّهِ وعَدَلَ، فإنَّ له بذلكَ أجْرًا وإنْ قالَ بغَيْرِهِ فإنَّ عليه منه﴾ (28: 1080/3) وقال ﷺ، كذلك: ﴿ألَا هلْ عسى رجلٌ يبلغُه الحديثُ عنِّي وهوَ مُتَّكِئٌ على أريكتِهِ، فيقولُ: بيْنَنا وبينَكم كتابُ اللهِ، فما وجَدْنا فيهِ حلالًا استَحْلَلْناه، وما وجدنا فيه حرامًا حرَّمْناه، وإنَّ ما حرَّمَ رسولُ اللهِ صلى اللهُ عليهِ وسلمَ كمَّا حرَّمَ اللهُ﴾ (34: 335/4) كذلك، أمر الرسول ﷺ بضرورة اتباع سنن الخلفاء الراشدين من بعده؛ حيث قال ﷺ: ﴿أُوصيكمْ بتقوى اللهِ، والسَّمعِ والطَّاعةِ وإنْ تأمَّرَ عليكم عبدٌ حَبَشِيٌّ، وإنَّه مَنْ يَعِشْ منكم فسَيَرى اختلافًا كثيرًا، فعليكم بسُنَّتي وسُنَّةِ الخلفاءِ الراشدينَ المهديينَ، عَضُّوا عليها بالنَّواجذِ، وإيَّاكم ومُحدثاتِ الأمورِ، فإنَّ كُلَّ بدعةٍ ضَلالة﴾ (34: 341/4)

3. الاجتهاد

الاجتهاد هو مصدر الأحكام التي لم يرد فيها نص في كتاب الله، أو سنة رسوله ﷺ، وهو إعمال الرأي- حسب روح وفكر النصوص التشريعية الأساسية من القرآن الكريم ثم السنة المطهرة، فيما قد يطرأ من مسائل وقضايا مستجدة. والاجتهاد هو ذلك الاتجاه الهادف إلى إنتاج أحكام وعلل ومقاصد فقهية للمستجدات العصرية، علاوة على إعادة تقدير مثلها لما كان من الوقائع في التراث التشريعي، كل ذلك انطلاقا من التشريع الإسلامي: أصولًا وفروعًا، متخذين من الرأي المعتبر آداه لتحقيق إرادة الشارع ومقاصده. (229: 09)

وقد أقر رسول الله ﷺ، الاجتهاد وتدبر الأمور وقياسها على ما ثبتت صحته في الفكر الإسلامي، وذلك في وصيته ﷺ لمعاذ بن جبل رضي الله عنه حين أرسله إلى اليمن قاضيًا وسأله: "قال: كيفَ تقضي إذا عُرِضَ عليكَ قضاءٌ؟ قالَ :أقضي بكتابِ اللهِ قالَ: فإن لم تجِدْ في كتابِ اللهِ تعالى، قالَ :فبسنَّةِ رسولِ اللهِ صلَّى اللهُ تعالى عليهِ وسلَّمَ قالَ: فإن لم تجدْ؟ قالَ: أجتهدُ رأيي ولا آلو، فضربَ صدرَهُ وقالَ: الحمدُ للهِ الَّذي وفقَ رسولَ رسولِ اللهِ لما يرضاهُ رسولُ اللهِ"(16: 444/5)

4. عموم الفكر الإنساني

الإسلام دين الحرية؛ لا يضيق على العقول، ولا يحجر على الأفكار. لذا، يدعو الإسلام إلى الاستفادة من نتاج الفكر الإنساني عامة- بما لا يتعارض مع المبادئ والقيم الإسلامية، ويحث على البحث والتعلم من كل مصدر نافع، سواء من المصادر الإسلامية أو غيرها لدى غير المسلمين. والأصل في ذلك قوله سبحانه وتعالى: ﴿لَا يَنْهَاكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُمْ مِنْ دِيَارِكُمْ أَنْ تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ (الممتحنة: 08)

والعلم الدنيوي غير خاص بالمسلمين، والعقل الإنساني يعمل، والأمم الأخرى تعمل وتنهض، والحضارة والتقدم العلمي الدنيوي كما يقال :متداول بين الأمم، فيوم يكون الحكم لهذه الأمة ويوم لتلك، وهي جميعا تسير وتعمل وتبني هذه الحضارة المادية، في ناحية العلم لم يحرج علينا ربنا سبحانه وتعالى أن نأخذ عنهم العلم الدنيوي المحض الصناعي، الذي يفيد، مثلا : علم الزراعة، وعلم الكيمياء، وعلم الفيزياء، والفلك، ولكن بشريطة ألا يخالف شيء من هذه العلوم ومن هذه المبتكرات ما جاءنا به الإسلام الحنيف. (23)

هذا، وقد تعددت أمثلة استفادة المسلمين من مساهمات وخبرات الأمم الأخرى ما يخدم وينظم حياة الناس وييسر أمورهم. ولعل أبرز أشكالها كانت في مرحلة بناء وتأسيس الدولة الإسلامية وأخذها ببعض نظم الإدارة من الإمبراطوريات السابقة. وتبدى ذلك واضحًا في خلافة الفاروق عمر بن الخطاب ﵁، فوجدت التنظيمات الجديدة مثل الدواوين والإدارات، وذلك كي ينظم من خلالها الأعطيات، ويضع الخطط، ويدون الدواوين. ودفعت غيره من الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم، إلى البحث في خبرات الحضارات المعاصرة - يومها - لاقتباس كل ما يساعد الحياة الإسلامية الناشئة، على التقنين والتنظيم، والتخطيط، من أجل أن تكون أكثر انضباطًا، وأكثر استفادة وتفاعلًا في الحياة. (54: 35)

رابعًا: مبادئ النظرية الإسلامية في الإدارة:

تستند الإدارة في الإسلام إلى مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية، مثل: الشورى، والعدل، والأمانة، والمسؤولية، والرفق، والوسطية، والتي تستمدهم من مصادرها الأربعة سالفة الذكر. فالشورى- مثلًا، تعد من أهم مبادئ الإدارة في الإسلام، حيث يؤكد الإسلام على ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. كما يؤكد الإسلام على أهمية العدل والأمانة في ممارسة الإدارة، بحيث يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل، وتحمل المسؤوليات بكل أمانة. هذا، رغم استناد الفكر الإداري في الإسلام إلى مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية التي أرساها الإسلام عبر روافده التشريعية المختلفة، إلا أنه لابد من أن نفرق بين المبادئ الإسلامية من جهة، وتطبيقات المسلمين من جهة أخرى؛ حيث لم، ولن تكن سلامة التطبيق أو علته، حجة على فاعلية المبادئ أو قصورها. فصلاحية المبادئ والقيم صفة ذاتية في تكوين تلك المبادئ، وليست فرضيات تصادق عليها نتائج التطبيق أو تنفيها.

ويمكن بيان مرجعية تلك المبادئ في مصادر النظرية الإسلامية في الإدارة حسب ما يلي.

1. التوقيف

يعني بالتوقيف في الإسلام الالتزام بما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وعدم تجاوز أو مخالفة ما ورد فيهما من أحكام وتشريعات. (132: 1079) ومدلول ذلك أن الأصل في العبادات المنع إلا ما شرعه الله، كما أن الأصل في العادات الحل إلا ما حرمه الله. (41: 37) وقد أكد الله سبحانه وتعالى على هذا المبدأ في القرآن الكريم، حيث قال: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (الجاثية: 18) كما أمر النبي ﷺ المسلمين بالتمسك بسنته، فقال ﷺ: ﴿تركْتُ فِيكُمْ أَمْرَيْنِ لَنْ تَضِلُّوا مَا تَمَسَّكْتُمْ بِهِمَا كِتَابَ اللَّهِ وَسُنَّةَ نَبِيِّهِ﴾ (129: 280)

وتنص القواعد الفقهية على أن تصرفات العباد من الأقوال والأفعال نوعان: عبادات يصلح بها دينهم، وعادات يحتاجون إليها في دنياهم، وباستقراء أصول الشريعة نعلم أن العبادات التي أوجبها الله أو فرضها لا يثبت الأمر بها إلا بالدليل الشرعي المعتبر. وأما العادات، وهي ما اعتاده الناس في دنياهم مما يحتاجون إليه، فالأصل فيه الإباحة وعدم الحظر، فلا يحظر منها إلا ما حظره الله سبحانه وتعالى. وذلك؛ لأن الأمر والنهي هما شرع الله، والعبادة لا بد أن يكون الإنسان مأمورًا بها، وما لم يثبت النهي عنه فلا يُحكَم عليه بأنه محظور. (2: 163)

وهذا يعني أن كل ما يتعلق بالعبادات يجب أن يكون مُستندًا- في وجوبها أو تحريمها، إلى نصوص شرعية، ولا يُسمح بإضافة أو تغيير أي عبادة إلا بدليل واضح أو حكم شرعي صريح. وفي المقابل، فإن العادات والمعاملات تُعتبر مباحة ما لم يُثبت تحريمها بنص شرعي؛ الأمر الذي يُعطي الناس حرية أكبر في التعامل مع الأمور الحياتية. وعليه، فإن الممارسات الإدارية- وفق النظرية الإسلامية في الإدارة، أصلها الحِلّ والإباحة، وتقتصر وتتوقف على العمل المجالات المباحة شرعًا، وتنأى بنفسها عن كل ما قد يتعارض مع الثوابت من المحرمات الدينية؛ كالتعامل بالربا، أو أكل أموال الناس بالباطل، أو التجارة فيما قُطِع بتحريمه، وغيرهم من المحرمات والمنهيات التي بينتها الشريعة الإسلامية.

2. الاستحقاق

يعتبر مبدأ الجدارة والاستحقاق من أبرز المبادئ التي حث عليها الإسلام في شتى المجالات، ولا سيما في مجال الإدارة والقيادة. فالإسلام دين العدل والمساواة، وتستند النظرية الإسلامية في الإدارة على هذا المبدأ في إسناد الأمور لأهلها، أي أولئك الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة على القيام بها على أكمل وجه. ويضمن هذا المبدأ إعلاء المصالح العامة على المصلحة الفردية، ونزاهة وعدالة عملية التوظيف والترقية، ووحدة معايير اختيار الفرد المناسب ذي الكفاءة والقدرة على إنجاز ما يوكل إليه من مهام؛ بناءً على معايير الكفاءة، والأهلية، والقدرة على تحمل المسؤولية.

وقد أتت العديد من الأدلة الشرعية من الكتاب والسنة لتبين هذا المبدأ وتؤكد ضرورته في الحياة الإدارية والتنظيمية. فجاء القرآن الكريم ليبين أن الأصل في التوظيف هو كفاءة وجدارة المرشح لاستحقاق الوظيفة؛ فقد قال سبحانه وتعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26) فالقوة على إنجاز المهام، والأمانة في أدائها، كانتا أهم الجدارات المطلوبة، لاستحقاق العمل حسب الآية الكريمة. وهذا المبدأ هو الذي استند عليه يوسف عليه السلام حين قال: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: 55)؛ حيث كانت كفاءته المهنية، وجدارته الوظيفية، في قدرته للقيام بالمسؤولية هي مسوغات استحقاقه ليكون وزيرًا على خزائن مصر. كذلك، بين الله سبحانه وتعالى لبني إسرائيل أن القوة والعلم هما أهم مقومات المُلك- وليس المال، وهما ما وسدا لطالوت مُلكَ بني إسرائيل عن جدارة واستحقاق، فقد قال سبحانه: ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ ۚ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۖ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ ۚ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: 247)

وأتت سنة رسول الله ﷺ المطهرة؛ لتؤكد بدورها هذا المبدأ. وقد عنيت الأحاديث النبوية الشريفة ببيان أهمية جدارة من يُكلَّف بإدارة أمور المسلمين، وجعل الكفاءة والجدارة لشغل المنصب أمرًا أساسيًا عند الاختيار. لذلك، فقد قال ﷺ: ﴿.... قال: فإذا ضُيِّعَتِ الأمانَةُ فانْتَظِرِ السَّاعَةَ، قالَ: كيفَ إضاعَتُها يا رَسولَ اللَّهِ؟ قالَ: إذا أُسْنِدَ الأمْرُ إلى غيرِ أهْلِهِ فانْتَظِرِ السَّاعَةَ﴾ (28: 33/1) كذلك، فقد قال رسول الله ﷺ: ﴿أَيُّمَا رَجُلٍ اسْتَعْمَلَ [رَجُلًا] عَلَى عَشَرَةِ أَنْفُسٍ عَلِمَ أَنَّ فِي الْعَشَرَةِ أَفْضَلَ مِمَّنِ اسْتَعْمَلَ فَقَدْ غَشَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ، وَغَشَّ جَمَاعَةَ الْمُسْلِمِينَ﴾ (98: 100) وحسب هذا الحديث، فإن الجدارة والاستحقاق هما الأساس عند المفاضلة في التعين أو الترقية، ولا يحل لصاحب القرار من رجال الإدارة أن يتجاوز الأفضل والأكفاء والأجدر عند التوظيف ويختار من هو أقل منه في قدراته.

وحين أتى أبو ذر الغفاري رضي الله عنه إلى رسول الله ﷺ، يطلب منه أن يوليه بعض أعمال المسلمين، بين له رسول الله ﷺ أن الأمر يحتاج ممن يقوم به قوة تمكنه من إنجاز عمله، فقد قال ﷺ: ﴿يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنِّي أَرَاكَ ضَعِيفًا، وَإِنِّي أُحِبُّ لَكَ مَا أُحِبُّ لِنَفْسِي. لَا تَأَمَّرَنَّ عَلَى اثْنَيْنِ، وَلَا تَوَلَّيَنَّ مَالَ يَتِيمٍ﴾ (127: 1457/3) وفي رواية أخرى في صحيح مسلم، قال أبو ذر حول هذا الأمر، قلت: يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي ثم قال: ﴿يَا أَبَا ذَرّ: إِنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ: خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إلاَّ مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا، وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا﴾ (127: 1457/3) وكلمة ضعيف في حديث رسول الله

ﷺ إلى أبي ذر ما يدخل فيها-بلا شك، ضعفه ﷺ في كفاءته وجدارته الإدارية والتي حالت دون تعيينه، وإلا فإن أبا ذر ليس ممن يطعن في دينه أو خلقه.

وقد كانت الكفاءة، والجدارة، والقوة في أداء المهام الإدارية هي المسوغات الوظيفية والجدارات المهنية والشخصية الأساسية التي ارتكز عليها عمر بن الخطاب ﷺ حين استعرض مقوماته كخليفة للمسلمين في خطبة ولايته، حيث قال: "يا أيها النَّاسُ، إِنِّي قَدْ وُلِّيتُ عَلَيْكُمْ، وَلَوْلا رَجَاءُ أَنْ أَكُونَ خَيْرَكُمْ لَكُمْ، وَأَقْوَاكُمْ عَلَيْكُمْ، وَأَشَدَّكُمُ اسْتِضْلاعًا بِمَا يَنُوبُ مِنْ مُهِمِّ أُمُورِكُمْ، مَا تَوَلَّيْتُ ذَلِكَ مِنْكُمْ" (47: 48) وقد شدد على مبدأ الجدارة والاستحقاق الإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، من خلال خطبه ووصاية لعماله وولاته؛ حيث يقول في كتابه للأشتر النخعي: " انظر في أمور عُمّالك، فاستعملهم اختبارًا، ولا تولّهم محاباة وأثرة، فإنهما جمّاع من شعب الجور والخيانة، وتوخّ منهم أهل التجربة والحياء.." (126: 25)

وكان الخلفاء الراشدون -رضوان الله عليهم، حريصين بتولية الإدارة الأصلح لها، والأكفأ بها، مراعين بذلك مصلحة المسلمين بما يحفظ لهم دينهم ودنياهم. ولما قدم رجال الكوفة على عمر بن الخطاب ﷺ يشكون سعد بن أبي وقّاص ﷺ، قال: من يعذرني من أهل الكوفة، وإن وليت عليهم التقيّ ضعّفوه، وإن وليت عليهم القويّ فجّروه؟ فقال له المغيرة: يا أمير المؤمنين، إن التقيّ الضعيف له تقواه وعليك ضعفه، والقويّ الفاجر لك قوّته وعليه فجوره. قال: صدقت، أنت القوي الفاجر، فاخرج إليهم. (25: 1/22)، وقد روى البلاذري ذات الرواية- في كتابه جمل من أنساب الأشراف، مع اختلاف في رد عمر بن الخطاب ﷺ على المغيرة بن شعبة، حيث قال عمر ﷺ: فلعلك يا أعور إن وليتك تعود لشيء مما رميت به، قد وليتك الكوفة وأجلتك ثلاثا حتى تشخص. (30: 326) ولهذا كان عمر بن الخطاب ﷺ، يقول :اللهم أشكو إليك جلد الفاجر، وعجز الثقة. فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها .فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة :قدم أنفعهما لتلك الولاية، وأقلهما ضررًا فيها. (3: 19)

والجدير بالحذر والتنبيه عليه في هذا المبدأ هو إدراك أن الكفاية العلمية أو العملية ليست لازمة لصلاح النفس، فقد يكون الرجل رَضِيَ السيرة، حسن الإيمان، ولكنه لا يحمل من المؤهلات المنشودة ما يجعله منتجًا في وظيفة معينة... والأمانة تقضي بأن نصطفي للأعمال أحسن الناس قيامًا بها، فإذا مِلْنا عنه إلى غيره – لِهَوى أو رشوة أو قرابة – فقد ارتكبنا – بتنحية القادر، وتولية العاجز – خيانة فادحة. (63: 47) وعليه، فعند الحديث عن مبدأ الجدارة والاستحقاق، يجب أن نميز بين القدرة والكفاءة- كمهارات مهنية، وبين التقوى والورع-كصفات خُلُقية، فالعلاقة بين المهارات والصفات علاقة افتراضية، وليست مؤكدة؛ فليس كل كفوء بالضرورة يكون تقي ووَرِع، ولا التقوى والوَرَع شرطان للجدارة. وحَرِيٌّ بصاحب القرار أن يقدم المصلحة العليا بتولية الأجدر والأكفاء على حساب غيره- حال رجحت كفة المنفعة العامة؛ كفِعل رسول الله ﷺ في أمر أبي ذر الغفاري، وهو صحابي جليل أهل للتقوى والورع.

وعليه، فإن النظرية الإسلامية في الإدارة تقوم على مبدأ الجدارات، نظرًا لما تؤكده الأدلة الشرعية من الكتاب والسنة المطهرة على أهمية اختيار الأشخاص المؤهلين أصحاب الكفاءات؛ لشغل المناصب القيادية والمواقع المهمة. وتحث الشريعة الإسلامية على ضرورة اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة والخبرة والكفاءة والقوة لتحمل المسؤوليات والقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.

3. الأمانة

الأمانة في العمل هي الدقة والإتقان والإخلاص، وأن يؤدي العامل واجباته كاملة، حسب مهام ومسؤوليات وظيفته. وتقتضي الأمانة دقة القيام بالعمل المراد إنجازه، دون نقص أو قصور؛ حسب الضوابط والآليات المثلى في مجاله، والالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة، والانتهاء منه بأفضل صورة وعلى أتمّ وجه. ويكون ذلك ببذل الجهد، والبعد عن الكسل والتراخي. وتتطلب الأمانة أن يكون العامل مخلصًا فيما أسند إليه من عمل، صادقًا في كل ما يقول ويقوم به، باذلًا قصارى

جهده في أن يكون دقيقًا في أداء عمله، مستشعرًا بالمسؤولية، ومحافظًا على ممتلكات المؤسسة التي يعمل بها، حريصًا على تطوير مهاراته وتنمية قدراته المهنية. فالأمانة، وفق ذلك، هي كلمة جامعة تضم في محتواها مفاهيم: الإتقان، الجودة، والدقة، والإخلاص. ولم تأت هذه المفاهيم الأربعة تحت مظلة الأمانة، إلا للتأكيد على وجوب أدائهم وتحقيقهم بالشكل والطريقة المثلى التي ترضي الله سبحانه، وتخدم تقدم ونهضة المجتمع؛ فالأمانة واجب رعايتها، وأداؤها بحقها.

ولقد أمرت الشريعة الإسلامية وحثت- ترغيبًا وترهيبًا، بضرورة أداء الأمانة وفق أصولها، وجعلها مكونًا أساسيًا في أفعال المسلم وأقواله؛ فقد قال سبحانه وتعالى، موصيًا بأداء الأمانات: ﴿فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي اؤْتُمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ﴾ (البقرة: 283)، كما قال تجلت قدرته، أيضًا: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (النساء: 58)، وقال سبحانه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (الأنفال: 27) وحفل القرآن الكريم بعظيم الآيات المبينة لفضل الأمانة العامة، والمشيدة بأولئك الذين يؤدونها بحقها؛ حيث كانت شكلًا من أشكال الفلاح والقبول في الدنيا في الآخرة، ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (المؤمنون: 08)، وقال سبحانه-جل شأنه، مادحًا صاحب الأمانة: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26) كما ذمَّ القرآن الكريم، وقرَّع كل من يفرط في أمانته، حيث قال سبحانه وتعالى ﴿وَلَا تُجَادِلْ عَنِ الَّذِينَ يَخْتَانُونَ أَنفُسَهُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ خَوَّانًا أَثِيمًا﴾ (النساء: 107)، وقال سبحانه: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُدَافِعُ عَنِ الَّذِينَ آمَنُوا ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ خَوَّانٍ كَفُورٍ﴾ (الحج: 38)

وأتت السنة النبوية المطهرة مؤكدة على الأمانة في القول والعمل، فعن أنس بن مالك قال: قَلَّمَا خَطَبَنَا رسول الله صلى الله عليه وسلم إلا قال: (﴿لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ﴾ (77: 231/21)، وقال صلى الله عليه وسلم: ﴿أَرْبَعٌ إِذَا كُنَّ فِيكَ فَلَا عَلَيْكَ مَا فَاتَكَ مِنَ الدُّنْيَا: حِفْظُ أَمَانَةٍ، وَصِدْقُ حَدِيثٍ، وَحُسْنُ خَلِيقَةٍ، وَعِفَّةٌ فِي طُعْمَةٍ﴾ (77: 233/11) وقال صلى الله عليه وسلم: ﴿أدِّ الأمانةَ إلى من ائتمنَك ، ولا تَخُنْ من خانَك﴾ (34: 555/2) وقال رسول الله ﷺ، أيضًا: ﴿لَيس مِنَّا مَنْ غَشَّ مُسْلِمًا أَوْ ضَارَّهُ أَوْ مَاكَرَهُ﴾ (69: 343) كما أكدت على أهمية إتقان العمل، فعن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله ﷺ قال: ﴿إنَّ اللهَ تعالى يُحِبُّ إذا عمِلَ أحدُكم عملًا أنْ يُتقِنَهُ﴾ (21: 383) وقال رسول الله ﷺ في فضل العامل المتقن الأمين ﴿العاملُ إذا استُعْمِلَ فأخذَ الحقَّ ، و أعطى الحقَّ ، لَم يزَل كالمُجاهِدِ في سبيلِ اللهِ حتَّى يرجِعَ إلى بيتِهِ﴾ (22: 478/1)

وعلى العامل الذي استعمله الله أن يعمل بما علمه الله؛ عمل إتقان وإحسان، بقصد نفع خلق الله الذي استعمله في ذلك. ولا يعمل على نية أنه إن لم يعمل ضاع، ولا على مقدار الأجرة، بل على حسب إتقان ما تقتضيه الصنعة ويتطلبه الإتقان والإجادة في عملها...فمتى قصر الصانع في العمل؛ لنقص الأجرة، فقد كفر ما علمه الله، وربما سُلب الإتقان. وروي عن عائشة رضي الله عنها: أن رسول الله ﷺ قال: إن الله لا يقبل عمل امرئ حتى يتقنه، قالوا: يا رسول الله، وما إتقانه؟ قال: يخلصه من الرياء والبدعة (119: 286)

لذلك، فإن الأمانة من القيم الإسلامية الأساسية التي حث عليها الإسلام وأكد على أهميتها في كافة جوانب الحياة، ومنها مجال العمل والتنظيم. فالنظرية الإسلامية في الإدارة تنظر إلى الأمانة على أنها واجب شرعي ومسؤولية أخلاقية يجب على المسلم التحلّي بها في جميع أعماله الوظيفية وممارساته المهنية. ومبدأ الأمانة- وفق هذه النظرية، ليست مجرد مفهوم أخلاقي، بل هي فريضة وضرورة تحكم سلوك المسلم في جميع جوانب حياته، بما في ذلك مجال العمل .وحسب النظرية الإسلامية في الإدارة، فإن الأمانة في العمل تعني الوفاء بالعهود والمواعيد والمواثيق، والحرص على أداء الحقوق كاملة، والاجتهاد في العمل، والابتعاد عن الغش والخداع. والأمانة في العمل تعني الوفاء بالعهود والمواثيق، وحفظ أسرار العمل،

والصدق في القول والعمل، والدقة في الأداء والالتزام بالواجبات الموكلة إلى الشخص، سواء كانت مادية أو معنوية، والمحافظة على ممتلكات الغير، وعدم التعدي على حقوق الآخرين.

4. الشورى

رسَّخَ الإسلام مفهوم الشورى كعملية جماعية لصنع القرار، تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، والاستفادة من فكر العقل الجمعي عند التعامل مع ما يستجد من مواقف؛ حيث أدرك الإسلام أهمية الحوار، والرأي الآخر، ومداولة الفكر، وتقليب وجهات النظر في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تمس حياة الأفراد والجماعات. وأتت الشورى لتحقيق مشاركة المواطنين الفاعلة في صناعة القرار، وضمان حرية التعبير عن الرأي، ومراعاة مصالح الجميع دون إقصاء أو تمييز، ومن ثم الوصول إلى حلول أكثر حكمة وواقعية، وفق وجهات النظر والآراء المختلفة؛ أملاً في تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة، وتقوية الوحدة والتعاون الاجتماعي.

والشورى في معناها العام يقصد بها مشاركة أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع في اتخاذ القرار سواء ممن يعملون في النظام الإداري من المختصين أو ممن تطبق عليهم القرارات وتعنيهم نتائجه فيزداد القرار عمقًا وعرضًا؛ ليشمل كل الجوانب التي يؤثر فيها ويتأثر بها. وبذلك يكون أمرهم شورى بينهم. والشورى في أقل معانيها هي ألا يمنع أحد من إبداء رأيه، ولا يضار أحد في ذلك، حتى ولو اختلف معه المختلفون. (61 :226) وإذا كانت التشريعات الوضعية التي يضعها البشر تنص على أن للإنسان الحق في إبداء راية في الأمور التي تعرض في الحياة العامة، فان ذلك الحق يعد في الشريعة الإسلامية إلى واجبًا يتحتم القيام به وليس مجرد حق فحسب، ويأثم الفرد المسلم إذا لم يمارسه، وتأثم الجماعة المسلمة كلها إذا تخلت عنه. فالشورى، طبقا للرأي الراجح بين العلماء، تعد واجبًا مفروضًا. فلقد نزلت آية سورة آل عمران في صيغة الأمر، وتكلمت سورة الشورى عن الشورى جنبًا الى جنب الصلاة والزكاة، وهما من أركان الإسلام، بمعنى أنها تعتبر من صفات المؤمن وشرائطه الأساسية. (143: 11)

والشورى في الشريعة الإسلامية ليست مطلقة، بل محددة بحدود الدين، ومقيدة بالمبادئ العامة المقررة في أصلي الشريعة الإسلامية وهما الكتاب والسنة؛ حيث تخضع للقاعدة الأساسية التي أمر بها الله سبحانه في قوله: ﴿اتَّبِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَيْكُم مِّن رَّبِّكُمْ وَلَا تَتَّبِعُوا مِن دُونِهِ أَوْلِيَاءَۗ قَلِيلًا مَّا تَذَكَّرُونَ ﴾ (الأعراف: 03)، وقوله سبحانه: ﴿فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (النساء: 59)، وقوله سبحانه وتعالى- أيضًا: ﴿وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِن شَيْءٍ فَحُكْمُهُ إِلَى اللَّهِۚ ذَٰلِكُمُ اللَّهُ رَبِّي عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (الشورى: 10)، وقوله جل شأنه: ﴿ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (الجاثية: 18) لهذا، فإن الشورى حين أتت في الإسلام كمبدأ نبيل يضمن مشاركة الناس في صنع القرارات التي تمس حياتهم. يجب أن يتم تطبيقها ضمن حدود الدين والمبادئ العامة للشريعة الإسلامية؛ فلا وزن لرأي ولا قيمة لمشورة إن خالفا مبادئ الشريعة. فالشورى وسيلة لتحقيق مقاصد الشريعة وأحكامها وليست غاية في حد ذاتها.

وتجري الشورى في الإسلام في الشئون الحياتية، والأمور الدينية التي يجوز آن تكون محلًا للاجتهاد وإعمال الرأي والفكر الإنساني. أما أمور الدين المحضة التي مردها إلى الوحي؛ كالعقائد والحلال والحرام، والأوامر والنواهي الإلهية فليس لأحد فيها رأي أو مشورة. وحجة ذلك قول رسول الله ﷺ: ﴿إن كانَ شيئًا من أمرِ دُنْياكم فشأنُكُم بِهِ، وإن كانَ من أمرِ دينِكُم فإليَّ ﴾ (108: 296) وقوله صلى الله عليه وسلم أيضًا: ﴿ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ، إِذَا أَمَرْتُكُمْ بِشَيْءٍ مِنْ دِينِكُمْ فَخُذُوا بِهِ، وَإِذَا أَمَرْتُكُمْ بِشَيْءٍ مِنْ رَأْيِي فَإِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ﴾ (127: 1835/4) ويبين هذان الحديثان الشريفان، وغيرهما أن تنظيم أمور الدنيا فيه سعة المشورة، والأخذ والرد، وترجيح رأي على آخر، فأمور الدين والعبادات توقيفية؛ مردها إلى كتاب الله، وقول رسول الله ﷺ فيما يخبر به -وحيًا، عن ربنا سبحانه وتعالى.

وقد وردت كلمة الشورى في القرآن الكريم صراحة في ثلاثة مواضع: في قوله سبحانه وتعالى ﴿فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَن تَرَاضٍ مِّنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا﴾ (البقرة: 233)، لبيان أهمية التشاور في اتخاذ القرارات الأسرية، وألا ينفرد أحد من الأبوين برأي دون الآخر في بعض شئون التربية. وقد أمر جل شأنه النبي ﷺ بالتمسك بالشورى، فقال سبحانه: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: 159)، وهنا يأتي الأمر الإلهي لرسوله الكريم ﷺ بضرورة إشراك المسلمين في صنع القرار، وتربيتهم على ديموقراطية الرأي. وقد عُطِف الأمر بمشاورة المسلمين على ما سبقه من كرم الله ومنته على عباده من رحمة رسول الله ﷺ بهم، ولينه معهم، وأمره سبحانه لنبيه بالعفو عنهم، وطلب المغفرة لهم. ومن عِظَم أمر الشورى في القران الكريم، أُختصَّت لها، سورة كاملة حملت اسمها، قال الله تعالى فيها واصفًا عباده المؤمنين: ﴿الَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (الشورى: 38) وقد وردت كلمة الشورى في هذه الآية في سياق الثناء على المسلمين وفي جملة خبرية، والخبر في اللغة يفيد التقرير؛ أي أن الشورى عند المسلمين أمر محمود وواقع في إدارة شئونهم.

كذلك، يزخر القرآن الكريم بالكثير من الآيات التي توجه وترشد المسلمين لاتخاذ الشورى أسلوبًا؛ لتداول الرأي وتقويم الفكر. فقد أمر الله سبحانه المسلمين أن يتبادلوا الرأي والمعرفة، ويراجع بعضهم البعض في فهم رسالة الإسلام، فقال سبحانه وتعالى: ﴿قُلْ إِنَّمَا أَعِظُكُم بِوَاحِدَةٍ ۖ أَن تَقُومُوا لِلَّهِ مَثْنَىٰ وَفُرَادَىٰ ثُمَّ تَتَفَكَّرُوا ۚ مَا بِصَاحِبِكُم مِّن جِنَّةٍ ۚ إِنْ هُوَ إِلَّا نَذِيرٌ لَّكُم بَيْنَ يَدَيْ عَذَابٍ شَدِيدٍ﴾ (سبأ: 46) كذلك، جعل الله الشورى أساس في تقويم الشقاق بين الزوجين؛ وحث الحكمين على التشاور في أمر الإصلاح، وعقد سبحانه وتعالى توفيقه لهم بإرادة الحكمين مجتمعة، دون أن يستأثر أحدهما بالرأي دون صاحبه، وهذا لا يأتي إلا عن مشورة بينهما، فقال سبحانه ﴿وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِن يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا﴾ (النساء: 35)

وضرب القرآن الكريم الأمثلة على أهمية الشورى ودورها في صنع القرار؛ حيث تكون الشورى هي الأسلوب الأمثل والآمن لفهم الأمور، وتدبر مجريات الواقع قبل اتخاذ القرارات-لا سيما عند الطوارئ والأزمات. فقد تشاور أخوة يوسف عليه السلام حين فشلوا في إقناعه بحلٍ مُرضيّ لكافة الأطراف، يضمن عودتهم بأخيهم إلى أبيهم ﴿فَلَمَّا اسْتَيْأَسُوا مِنْهُ خَلَصُوا نَجِيًّا ۖ﴾ (يوسف: 80) وقد كانت الشورى آلية لصنع القرار، شهدت بحكمة وديموقراطية ملكة سبأ، حين أهمها أمر كتاب سليمان عليه السلام إليها، فجمعت أولى الرأي من قومها مستشيرة لهم، وقائلة: ﴿يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾ (النمل: 32) ولم يغب عن فرعون وحاشيته، أهمية ودور الشورى في التعامل مع عظيم الأمور؛ فحين جاءهم موسى عليه السلام بالبينات، لم يكن قرارهم فب الرد علي موسى عليه السلام إلا عن دراسة وتشاور بينهم ﴿قَالَ الْمَلَأُ مِنْ قَوْمِ فِرْعَوْنَ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ يُرِيدُ أَنْ يُخْرِجَكُمْ مِنْ أَرْضِكُمْ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ قَالُوا أَرْجِهْ وَأَخَاهُ وَأَرْسِلْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ﴾ (الأعراف: 109-111) كذلك، فإن فرعون- نفسه، لم يستطع أن يتجاوز ملأه في مشورتهم، ورجع إليهم طابًا مشورتهم في قتل موسى عليه السلام ﴿وَقَالَ فِرْعَوْنُ ذَرُونِي أَقْتُلْ مُوسَى وَلْيَدْعُ رَبَّهُ إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُبَدِّلَ دِينَكُمْ أَوْ أَنْ يُظْهِرَ فِي الْأَرْضِ الْفَسَادَ﴾ (غافر: 26)

هذا، وقد تواترت آيات الذكر الحكيم تأكيدًا على أهمية الشورى في إدارة شئون الحياة وتنظيمها، وحثت وأمرت المسلمين باتباعها كأسلوب ومنهج حياة. وهو الأمر الذي أكدته السنة المطهرة في أقول رسول الله ﷺ وأفعاله، وتبعه في ذلك خلفاؤه الراشدون رضوان الله عليهم أجمعين. والشواهد على تمسك والتزام رسول الله ﷺ بالشورى في إدارة شئون المسلمين كثيرة، يعجز مقصدنا عن حصرها، ولم يكن هناك من شاهد سوى ما ورد من أمر بالشورى في سورة آل عمران، لَكَفَى؛ فما كان أبدًا لرسول الله ﷺ أن يحيد أن أمر ربه. وقد كان الرسول ﷺ كثير التشاور في إدارة شؤون الدولة، يجمع أهل العقد والراي من الناس ويسمع لهم، يتواضع بقبول صحيح الرأي، وإن تعارض مع رأيه صلى الله عليه وسلم، وسنن رسول

الله ﷺ الفعلية كثيرة لا تحصى في هذا الشأن، الأمر الذي حدا بأبي هريرة ﷺ أن يقول: "مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ" (34: 265/3)

ويقول رسول الله ﷺ في نفع الشورى، وضرر تركها: ﴿أما إن الله وَرَسُولَه لَغَنِيَّانِ عَنْهَا وَلَكِن جعلهَا الله رَحْمَة لأمتي فَمن اسْتَشَارَ مِنْهُم لم يعْدم رشدًا، وَمن تَركهَا لم يعْدم غيًا﴾ (68: 423) وقال رسول الله ﷺ، أيضًا: ﴿مَا تَشَاوَرَ قَوْمٌ قَطُّ إِلَّا هَدُّوا لِأَرْشِدِ أَمْرِهِمْ﴾ (57: 432) عن علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، ﴿قلتُ يَا رَسُولَ الله: إِنْ عَرَضَ لِى أَمْرٌ لَمْ يَنْزِلْ فِيهِ بَيَانُ أَمْرِهِ وَلاَ سُنَّةٌ كيْفَ تَأمُرُنِي؟ قَالَ: تَجْعَلُونَهُ شُورَى بَيْنَ أَهْلِ الفِقْهِ وَالْعَابِدِينَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ، وَلاَ تَقْضِى فِيهِ بَرَأيِ خَاصة ﴾ (128: 812/5) وشدد رسول الله ﷺ في النهي عن الغش في إبداء الرأي والمشورة، فقال صلى الله عليه وسلم: ﴿مَنْ قَالَ عَلَيَّ مَا لَمْ أَقُلْ، فَلْيَتَبَوَّأْ مَقْعَدَهُ مِنَ النَّارِ، وَمَنْ أُفْتِيَ بِفُتْيَا بِغَيْرِ عِلْمٍ، كَانَ إِثْمُ ذَلِكَ عَلَى مَنْ أَفْتَاهُ، وَمَنِ اسْتَشَارَ أَخَاهُ، فَأَشَارَ عَلَيْهِ بِأَمْرٍ، وَهُوَ يَرَى الرُّشْدَ غَيْرَ ذَلِكَ، فَقَدْ خَانَهُ﴾ (77: 384/14)

والتزم الخلفاء الراشدون- رضي الله عنهم، بهدي القران واقتدوا بسنة نبيهم ﷺ في منهج الشورى. فقد كانت خلافة أبي بكر حكومة شورية في منشئها وفي نزعتها؛ حيث بويع بالانتخاب العام، ولم يطلب أبو بكر البيعة لنفسه في اجتماع السقيفة، الذي ألقيت فيه الخطب، وكانت فيه المداورات الانتخابية أبرع ما تكون. وأتت خطبة خلافته ﷺ لترسي أن العلاقة بينه وبين المسلمين أساسها التناصح والتشاور؛ حيث لم يكن يبت في أمر من أمور المسلمين قبل أن يشاور الناس فيه. (231: 374) وتعددت الروايات عن عمر بن الخطاب في اعتماده الشورى أساسًا لخلافته. فلم يكن يهمه أمر من الأمور إلا جمع له كبار الصحابة ملتمسًا رأيهم ومشورتهم. وروي عنه ﷺ أنه قال: "الرأي الفرد كالخيط السحيل والرأيان كالخيطين المبرمين والثلاثة الآراء لا تكاد تقطع" (128: 790/3) قد كان كثير المشاورة في تعيين القواد والأمراء، مع العلم من أن تعيينهم من ضمن صلاحية أمير المؤمنين ولا تدخل في مجال الشورى إلا انه لم يشأ أن ينفرد بالرأي احتراما للمسلمين. وكذلك مشاورته في طاعون عمواس، ومشاورته في تقسيم أرض السواد وغيرها من الأمور. وقبل وفاته ﷺ أمر بتشكيل مجلس الشورى من المهاجرين الستة لاختيار خليفة من بينهم (178: 186)

كذلك، فقد اتسم عهد عثمان بن عفان ﷺ باعتماد الشورى منهجًا في إدارة شئون الدولة، وعرضه الأمور الهامة للشورى بين كبار الصحابة، وعموم المسلمين. ولعل أبرز القضايا التي اتضحت فيها الشورى في عهده ﷺ هي استشارته الصحابة في جمع المسلمين على مصحف واحد، وفي فتح أفريقيا، وفي تبعات استشهاد عمر بن الخطاب ﷺ. (85: 71-72) كم التزم الإمام علي بن أبي طالب- كرم الله وجهه، بمنهج الشورى في أعماله وإدارته لشئون الدولة، وفي وصاياه لأمراء الأقاليم. وقد اشتهر عنه كرم الله وجهه العديد من الأقوال المأثورة في فضل الشورى، وأهميتها، مثل قوله:"نعم المؤازرة المشاورة، وبئس الاستعداد الاستبداد." (126: 69) وكذلك قوله: "الاستشارة عين الهداية وقد خاطر من استغنى برأيه" (113: 488) وقوله-أيضًا: "من استبد برأيه هلك، ومن شاور الرجال شاركها في عقولها" (9: 31/19) وتحفل كتب السيرة والأعلام بما يصعب حصره من المواقف والوقائع التي جسدت التزام الخلفاء الراشدين، ومن عاصرهم من الصحابة الكرام بمنهج الشورى في حياتهم، وأعمالهم.

وتأسيسًا على ما سبق، فإن النظرية الإسلامية في الإدارة تعتمد على الشورى كمبدأ أساسي من مبادئها؛ التزامًا لأمر الله سبحانه وتعالي في كتابه العزيز، واقتداء بسنة رسوله صلى الله عليه وسلم، وخلفائه الراشدين في الأخذ بالشورى في إدارة شئون الدولة. والشورى- في مفهوم هذه النظرية، تتجاوز كونها مبدأ دينيًا؛ لتكون ممارسة إدارية فعالة. في عالم الأعمال والتنظيم؛ حيث تبرز أهميتها كأداة لتعزيز التعاون، وتحفيز الإبداع، والوصول إلى قرارات أكثر حكمة عبر إشراك العاملين في عملية صنع القرار يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أدائهم وولائهم. كذلك، فإن تنوع الآراء والخبرات التي يتم جمعها من خلال الشورى يساهم في اتخاذ قرارات أكثر شمولية واستدامة، مما يقلل من

احتمالية الوقوع في الأخطاء. وعليه، يمكن القول إن الشورى ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتميز الإداري.

5. الوسطية:

يشكِّل مبدأ الاعتدال والوسطية ركيزة أساسية في الشريعة الإسلامية، ويمتد تأثيره إلى جميع مناحي الحياة، بما في ذلك الإدارة والتنظيم. والوسطية في الإسلام ليست جمودًا أو تساهلًا، بل هي منهج حياة يجمع بين الحزم واللين، والعلم والعمل، والحقوق والواجبات. وهي دعوة إلى التوازن في جميع جوانب الحياة، سواء كانت عقائدية أو أخلاقية أو اجتماعية. فالإسلام يدعو إلى تجنب التطرف والغلو في أي اتجاه، والالتزام بسلوك الطريق الأوسط الذي يراعي مصالح كافة الأطراف، دون إفراط أو تفريط. وترى النظرية الإسلامية في الإدارة أن هذا المبدأ يشير - في السياق الإداري والتنظيمي، إلى ضرورة التوازن بين مختلف العناصر التنظيمية، مثل السلطة والمسؤولية، والحقوق والواجبات، والتوجيه والإشراف؛ الأمر الذي يسهم في خلق بيئة عمل صحية ومنتجة.

وتتضافر الأدلة الشرعية من مصادر النظرية الإسلامية في الإدارة، لتؤكد ونثمن هذا المبدأ. فقد حث القرآن الكريم على تحقيق إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية والفكرية للإنسان بشكل متوازن دون غلو أو إفساد. فالحياة الإنسانية السليمة على مستوى الفرد والجماعة تستقيم بتحقيق كلا الجانبين: المادي والروحي. وفي هذا أتى توجيه رب العالمين في كتبه العزيز بقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾ (القصص: 77) كذلك، يشجع الإسلام على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتجنب الإفراط في العمل على حساب الحياة الأسرية والاجتماعية. فالاعتدال في العمل يضمن تجديد الطاقة والتركيز، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. في الحديث ﴿... فقامَا فصلَّيَا، فقال: إنَّ لنَفْسِكَ عليكَ حقًّا، ولِرَبِّكَ عليكَ حقًّا، ولِضَيْفِكَ عليكَ حقًّا، وإنَّ لأهلِكَ عليكَ حقًّا؛ فأَعْطِ كلَّ ذي حقٍّ حقَّهُ، فأَتَيَا النبيَّ صلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ، فذكَرَا ذلكَ، فقال له: صَدَقَ سَلمانُ﴾ (28: 2273/5)

إن التطرف في الحياة الإدارية يؤدي الى ضعف الأداء، وسخط العمال، وقلة دافعيتهم، وضعف الإنتاجية. أما الاعتدال والتوسط فيؤديان الى الشعور بالاستقرار والرضا، ومن ثم الإقبال على العمل. لذا، يؤكد الإسلام على أهمية تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة للأفراد والجماعات والمؤسسات، وأن لا يتم تفضيل مصالح أحد الأطراف على حساب الآخر، وفقًا لقول رسول الله ﷺ: ﴿لا ضرر ولا ضرار﴾ (125: 97) وفي كتاب الإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، للأشتر النخعي قال: "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل، وأجمعها لرضا الرعية، فإن سُخط العامة يجحفُ برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يُغتفر مع رضا العامة" (9: 34/17) وكذلك، فإن ما يؤثر عنه، كرم الله وجهه، قوله: "خير النّاس هذا النمط الأوسط، يلحق بهم التّالي، ويرجع إليهم الغالي" (25: 49/3)

تأتي النظرية الإسلامية في الإدارة لتضع مبدأ الاعتدال والوسطية حجر الزاوية في الإدارة والتنظيم، لضمان التوازن العادل بين احتياجات العامل واحتياجات المنظمة، مما يعزز من العدالة والاستقرار، ويشجع على الإبداع والتعاون بين الأفراد. والنظرية الإسلامية، وفق هذا المبدأ حال تطبيقه، تكون قد تمكنت في علاج ما قصرت دونه المدارس الإدارية الكلاسيكية، والتي أعلت من قيمة التنظيم وإجراءات العمل على حساب الفرد، ومدارس الفكر الإداري والسلوكي، التي غالت في الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم. وبالطبع فإن تطبيق هذا المبدأ يتطلب وعيًا وإرادة قوية من رجال الإدارة؛ لضمان تحقيقه بطريقة تتماشى مع القيم الإسلامية.

6. تقسيم العمل

يعتبر مبدأ تقسيم العمل من أهم المبادئ الاقتصادية التي ساهمت في تقدم المجتمعات وتطورها. وهذا المبدأ ليس غريبًا على الشريعة الإسلامية، بل له جذور عميقة في تعاليمها وأحكامها. فالإسلام دين الحياة، ويهتم بكل جوانبها، بما في ذلك الجانب الاقتصادي والاجتماعي، فيشجع الإسلام على التخصص في المجالات التي يتمتع فيها الفرد بالكفاءة والموهبة، حيث يتم تجزئة العمل إلى أنشطة نوعية تتطلب تخصصًا دقيقًا. هذا التخصص يضمن القدرة على أداء المهام بفاعلية، مما يؤدي إلى إتقان العمل وتحسين الإنتاجية وتحقيق التكامل بين أفراد المجتمع.

وتقسيم العمل هو مبدأ يقوم على تخصيص الأفراد أو الجماعات لمهام محددة، بحيث يستفيد كل فرد من قدراته ومواهبه في مجال معين، مما يؤدي بدوره إلى التكامل بين الأفراد والجماعات، ويساهم في بناء مجتمع قوي ومتماسك. وتكمن أهمية مبدأ تقسيم العمل والاختصاصات في أنه يسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتعزيز روح التعاون بين الأفراد. كما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة للمجتمع من خلال توزيع المهام بناءً على القدرات والإمكانات الفردية، بما يضمن تحقيق التوازن والعدالة في توزيع المسؤوليات. (146: 04)

ولقد بين القرآن الكريم أن التفاوت والتباين بين العباد هو من سنن الله سبحانه وتعالى في خلقه. وهذا التفاوت في الأرزاق والقدرات يدفع الناس إلى التعاون، وتقسيم العمل وتبادل الأدوار فيما بينهم؛ لتحقيق المنفعة المتبادلة. وفي هذا يقول الله سبحانه: ﴿أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۚ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۚ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ (الزخرف: 32) تشير هذه الآية الكريمة إلى أن الله سبحانه وتعالى قد خلق الناس متفاوتين في القدرات والمهارات، ورفع بعضهم فوق بعض درجات في العلم، أو المهارة أو المكانة الاجتماعية. والهدف من هذا التفاوت هو أن يتخذ بعضهم بعضا سخريًا، أي يخدم بعضهم بعضًا، ويتخصص كل منهم فيما يجيده ويتقنه، ويتعاونوا فيما بينهم؛ لتحقيق المنفعة المتبادلة. وهذا يدل على بيان القرآن الكريم لمبدأ تقسيم العمل وتوزيع المهام بناءً على القدرات والمهارات الفردية التي اختص بها الله كل فرد من عباده،

كذلك، فقد أوضح القرآن الكريم الضرورة الاجتماعية والاقتصادية من تقسيم العمل، كي تستقيم أمور الحياة. فقد بين أنه ليس من المنطقي أن يتفرغ كافة المسلمين للالتحاق بصفوف الجيش الإسلامي، ويتركون العمل والعلم؛ فدعا الى تخصص البعض بالعلم الشرعي الديني، فقال جل شأنه: ﴿وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ﴾ (التوبة: 122) وهذه الآية في غاية الوضوح والتحديد في عدم إمكانية انخراط كل أفراد المجتمع في نوع واحد من الأعمال؛ لأن ذلك من شأنه أن يعطل الحياة الاجتماعية ويضر بالأمة، بل يجب على كل فرد من الأمة أن يقوم بدوره الذي يجيده في خدمة مجتمعه.

وفي السيرة النبوية المشرفة، كان النبي صلى الله عليه وسلم يوزع المهام والمسؤوليات على أصحابه، ويحدد اختصاصات وسلطات من يعينهم لتولي أمر من أمور المسلمين، بناءً على قدراتهم ومهاراتهم. فكان هناك من يتولى القضاء، ومن يتولى جمع الزكاة، ومن يتولى قيادة الجيوش، وهكذا. وهذا يدل على أهمية تقسيم العمل وتوزيع المهام في الإسلام. وكان أبو بكر الصديق ﷺ، يفوض قادة جيوش المسلمين سلطة تعيين العال والولاة عل الأراضي التي يفتحونها، وقد أسس عمر بن الخطاب ﷺ الدواوين، مثل: ديوان المالية وديوان الجند، وعين لها العمال، وكان لكل ديوان اختصاصات محددة، مما يعكس التخصص في العمل الإداري. وقد قسمت الدولة إلى ولايات وعين ها الأمراء -الولاة، وكان عهد التعيين الذي يكتب لمن يعي سواء كان عاملا كبيرا أو صغيرا، يشتمل عل اختصاصاته وسلطاته وواجباته من حيث الآداب التي يجب عليه التجمل بها والسياسة التي يلتزم اتباعها وكان العهد يقرأ في المسجد عل الملأ. (49: 61)

ومن الأحداث التي توضح تفويض ذوي الاختصاص في عهد عمر بن الخطاب ﷺ، أنه جاء نفر من الناس إليه، فقالوا له: إن عياض بن غنم، وهو من كبار الفاتحين ورجال الإدارة في حكومته، يتوسع كثيرًا في إعطاء المال، حتى لا يقل في هذا

المعنى عن خالد بن الوليد؛ فقال لهم: "إن ذلك من شأن أبي عبيدة" إشارة إلى أن مراقبة التصرف في أموال المسلمين هو من اختصاص أبي عبيدة بن الجراح أمين بيت المال، وله السلطة في التحقق من سلوك عياض، لا سيما وأن عياض بن غنم كان من أقرباء أبي عبيدة. (188: 36) كما كان الولاة أو الأمراء مفوضين تفويضًا عامًا في كل ما يتعلق بإدارة الأقاليم، إلا أن هذا التفويض لا يمنع الخليفة من إسداء النصح من وقت لآخر، ومن مراقبة الوالي ومحاسبته إذا أساء استعمال السلطة المفوضة له، ومن الأمثلة على التفويض الكامل للولاة تلك المعاهدات، والاتفاقات التي عقدها الأمراء من الأعداء والمحكومين مع غير المسلمين كمعاهدة خالد بن الوليد مع الفرس، ومعاهدات عمرو بن العاص مع المقوقس حاكم مصر دون الرجوع إلى الخليفة. (201: 27)

تقوم النظرية الإسلامية في الإدارة على مبدأ تقسيم العمل، باعتباره أحد المبادئ الإدارية الأساسية التي أولاها الإسلام اهتمامًا كبيرًا تبين ذلك من القرآن الكريم والسنة المطهرة. وقد حث الإسلام المسلمين وشجعهم على توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد المجتمع بناءً على قدراتهم ومهاراتهم، وذلك لتحقيق التعاون والتكافل بينهم، وتعظيم الاستفادة من الطاقات والإمكانات المتاحة. فتباين مجالات العمل هو طبيعة بشرية، وسنة خلق الله البشر عليها وجعلها من خصائصهم الاجتماعية، وزود كل إنسان بمؤهلات وملكات تمكنه من القيام بما خصص له وما كتب عليه من أداء. لذلك، أمرنا الله سبحانه وتعالى أن نتدبر تلك الخاصية. وهذا الاختلاف والتباين من أن لكل إنسان وظيفة في الحياة هو الذي يجعل البشر يحتاج بعضهم الى بعض، ولا يمكن أن تستقيم حركة المجتمع بشكل صحيح إلا بالتعاون والتكامل بين أطرافه وأفراده؛ فكلٌ يخدم الآخر، وكل يتعاون مع الآخر وفق تخصصه الذي يقدر عليه، وما يُسّر له عمله.

7. الرفق

يعد الرفق في الإسلام قيمة أساسية، تعكس روح الرحمة في التعامل مع الآخرين. فقد أكد الإسلام على أهمية تحقيق هذه الفضيلة في مختلف جوانب الحياة، سواء في العبادات أو المعاملات. وحثت الشريعة الإسلامية على اللين والسهولة في التعامل مع الآخرين، والرحمة بهم والتعاطف معهم، والابتعاد عن العنف والشدة؛ لما لذلك من أثر طيب في خلق مناخ صحي من المحبة والتعاون والتآلف بين الناس، وإزالة الخوف والرهبة من النفوس، وانشراح القلوب للاستماع والتفاعل مع الآخرين بطريقة إيجابية.

وقد بين القرآن الكريم أن الرفق مبدأ أساسيًا، ومقصدًا من أسمى مقاصد الشريعة، تحرص فيه الشريعة على مراعاة قدرات المكلفين، فالله الرحمان ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286) فالرفق مبدأ إسلامي يحث عليه الإسلام، فقد قال سبحانه: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ (البقرة: 186)؛ حيث تؤكد هذه الآية أن الله يريد لعباده اليسر والتخفيف والرفق، خاصة في عبادتهم، ولا يريد لهم العسر والمشقة، تصديقًا على قوله سبحانه وتعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْ وَخُلِقَ الْإِنسَانُ ضَعِيفًا﴾ (النساء: 28) وأتى القرآن الكريم- في مواضع متفرقة، داعيًا إلى عموم الرفق في القول والعمل، ومبينًا أثره على حياة الفرد، وتماسك المجتمع؛ فقد قال سبحانه: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: 159) ففي هذه الآية الكريمة، يخبرنا الله جل شأنه وتعالى بأنه لولا رحمته سبحانه وتعالى بالنبي ﷺ، في جعله لينًا ومتواضعًا مع أصحابه، لانفضوا عنه وتركوه، ولكنه ﷺ كان رفيقًا رحيمًا بأصحابه، يتعامل معهم بلطف وسهولة. وتبين هذه الآية، كذلك، عاقبة الغلظة والشدة في المعاملة، لما تباعد وتفرق به بين الناس، وتفتُّ من تعاضد المجتمع. وقد أشار القرآن الكريم إلى الرسول ﷺ، ممتدحًا فيه صفات الرفق والرأفة الطيبة، لما لهذه الصفات من قيمة إنسانية عليا وأهمية في التعامل مع الآخرين.؛ حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ (التوبة: 128)

وجاءت السنة النبوية المشرفة، لتثّني على استهله القرآن الكريم في بيان فضل الرفق وأثره، فقد أشار النبي ﷺ إلى فضل الرفق في كثير من الأحاديث النبوية. ففي صحيح الإمام مسلم رواية عن عائشة رضي الله عنها، أن النبي ﷺ قال: ﴿ يَا عَائِشَةُ إِنَّ اللهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ، وَيُعْطِي عَلَى الرِّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُنْفِ، وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ﴾ (127: 2003/4)؛ أي أن الله تعالى يحب الرفق، ويجزي عليه ما لا يجزي على العنف والشدة. وعن جرير بن عبد الله ﷺ أن النبي ﷺ قال: ﴿إنَّ الله عزَّ وجلَّ لَيُعْطي على الرفْقِ ما لا يُعْطِي على الخَرْقِ، وإذا أحَبَّ الله عَبْدًا أعطاهُ الرفْقَ، ما مِنْ أهْلِ بَيْتٍ يُحْرَمون الرفْقَ؛ إلا حُرِموا الخَيْرَ﴾ (22: 15/3) وعن أبي الدرداء أن رسول الله ﷺ قال: ﴿مَنْ أُعْطِيَ حَظَّهُ مِنَ الرِّفْقِ فَقَدْ أُعْطِيَ حَظَّهُ مِنَ الخَيْرِ، وَمَنْ حُرِمَ حَظَّهُ مِنَ الرِّفْقِ فَقَدْ حُرِمَ حَظَّهُ مِنَ الخَيْرِ﴾ (34: 435/3) كما أن الرفق له فوائد عظيمة في الدنيا والآخرة، فهو يجلب المحبة والمودة بين الناس، ويجعل التعامل بينهم سهلًا يسيرًا، ويبعد الشحناء والبغضاء، كما أنه سبب لدخول الجنة، فعن ابن مسعود أن رسول الله ﷺ، قال ﴿ألاَ أُخْبِرُكُمْ بِمَنْ يَحْرُمُ عَلَى النَّارِ أَوْ بِمَنْ تَحْرُمُ عَلَيْهِ النَّارُ، عَلَى كُلِّ قَرِيبٍ هَيِّنٍ سَهْلٍ﴾(34: 235/4) وتضرب هذه الأحاديث أمثالًا يبين فيها النبي ﷺ أن الرفق هو أساس الخير، ومن حُرِم الرفق فقد حُرِم الخير كله، وأن الرفق صفة حميدة ترضي الله تعبدًا، وتسبب التوفيق في العمل.

واستنادًا على ما سبق، فقد أرست الشريعة الإسلامية الرفق كمبدأ في العمل والعبادة، وعليه ارتكزت النظرية الإسلامية في الإدارة؛ تأسيًا بالأوامر الإلهية، والتوجهات النبوية، فأصبح الرفق مبدأ أساسيًا في الإدارة- تحض على تطبيقه تلك النظرية، في كافة المستويات المؤسسية والتنظيمية. فقد أمر الله سبحانه وتعالي الرسول الكريم- كنبي مرسل، وكقائد أعلى يدير شئون الدولة الإسلامية، بالرفق والتيسير في عمله وإدارته، وهو ما صرح به الذكر الحكيم في الكثير من آياته؛ فقد قال سبحانه وتعالى: ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ﴾ (الحجر: 88) و ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الشعراء: 215)، حيث تشير هاتان الآيتان الكريمتان إلى ضرورة التواضع والرفق في التعامل مع المؤمنين. كذلك، فقد قال ربنا تعالت قدرته: ﴿فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ﴾ (الحجر: 85)، حيث تُعبر هذه الآية عن أهمية العفو والصفح، الأمر الذي يُظهر قيمة الرفق واللين في التعامل مع الآخرين حتى في الظروف الصعبة.

وعلى هذا جرى أمر رسول الله ﷺ لكل من تبوأ مقاليد العمل الإداري بضرورة الرفق بمرؤوسيه ومنسوبي إدارته، فقد قال رسول الله ﷺ محذرًا من المشقة، ومرغبًا في الرفق: ﴿اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيئًا فَشَقَّ عَلَيهِمْ فَاشْقُقْ عَلَيهِ، وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيئًا فَرَفَقَ بِهِمْ فَارْفُقْ بِهِ﴾ (69: 489/3) وعن أنس ﷺ عن النبي ﷺ قال:﴿يَسِّرُوا وَلاَ تُعَسِّرُوا، وَبَشِّرُوا، وَلاَ تُنَفِّرُوا﴾ (28: 168) يدعو هذا الحديث إلى التيسير والرفق في الأمور، وإلى البشائر التي تسعد القلوب، ونهي عن التعسير والتشدد الذي يسبب الضيق والنفور. وقد أمر رسول الله ﷺ أصحابه بالرفق واليسر في إدارة ومعالجة أمرهم، فقد قال ﷺ ﴿... فَإِنَّمَا بُعِثْتُمْ مُيَسِّرِينَ، وَلَمْ تُبْعَثُوا مُعَسِّرِينَ﴾ (28: 89/1) كما أمر رسول الله ﷺ بالرفق في التعامل مع الأجراء والعمال، كما في حديث أبي ذر أن رسول الله ﷺ قال ﴿...هُم إخوانُكم خَوَلُكم، جَعَلَهم اللهُ تحت أيْديكم، فمَن كان أخُوه تحت يَدِه فلْيُطعِمْه ممَّا يَأكُلُ، ويُلبِسْه ممَّا يَلبَسُ، ولا تُكلِّفوهم ما يَغلِبُهم، فإنْ كلَّفتُموهم فأعينُوهم﴾ (28: 899/2)

إن الرفق في الإدارة الإسلامية ليس مجرد قيمة أخلاقية، بل هو استثمار يؤتي ثماره في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتعزيز الروح المعنوية بين الموظفين. فالقائد الرفيق يحظى بمحبة واحترام مرؤوسيه، مما يشجعهم على بذل أقصى ما لديهم من جهد. ولقد أرشدنا ديننا الحنيف إلى أهمية الرفق في التعامل مع الآخرين، وخاصة في بيئة العمل. فالإسلام دين الرفق والرحمة، ويدعو إلى التعاون والتآزر بين الناس. ومن هنا، فإن الرفق في الإدارة هو تطبيق عملي للقيم الإسلامية السامية. ولهذا، يعد الرفق في الإدارة والتنظيم، أحد المبادئ الضرورية التي تدعو النظرية الإسلامية في الإدارة إلى تحقيقها وتطبيقها في الحياة التنظيمية.

8. العدالة

تعتبر العدالة والمساواة من أسمى القيم التي نادى بها الإسلام، وشكلت حجر الزاوية في بناء المجتمع الإسلامي. فالإسلام دين العدل والإنصاف، يدعو إلى معاملة جميع الناس بالمساواة، بغض النظر عن جنسهم، أو لونهم، أو أصلهم، أو مكانتهم الاجتماعية. وقد جاءت هذه القيم السامية لتؤكد على كرامة الإنسان، ولتبني مجتمعًا يقوم على التعاون والتآخي. والعدالة في الإسلام ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي واقع ملموس يجب أن يعيشه المسلمون في حياتهم اليومية، عبر إعطاء كل ذي حق حقه، وعدم التمييز بين الناس، وتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية على الجميع دون استثناء.

والعدالة من أعظم المبادئ التي دعا إليها الإسلام. فالله سبحانه وتعالى أمر المسلمين بإقامة العدل في كافة شؤون الحياة، سواءً في المعاملات المالية أو القضائية أو الاجتماعية. وتقوم النظرية الإسلامية في الإدارة على مبدأ العدالة والإنصاف؛ امتثالًا وطاعة لقول الله سبحانه وتعالى في محكم آياته: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل: 90) وعلى هذا الأساس، فإن العدالة في الإسلام ليست فقط واجبًا قانونيًا، بل هي أيضًا واجب أخلاقي، تشمل العدالة بين الناس في الحقوق والواجبات، والعدالة في الأحكام القضائية، والعدالة في توزيع الثروات والموارد. والعدالة الإدارية في الإسلام تظل كافة منسوبي الإدارة سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة، ولا تفرق بين قوي أو ضعيف ولا تميز مسلم أو غير مسلم، فالناس أمامها سواسية، والعدالة في ذاتها مبدأ أصيل لا يحابي لقرابة، ولا يقصي مخالف. ولعل أعظم الشواهد على ذلك، ما ورد في كتاب الله العزيز من أمره سبحانه لرسوله الكريم بتحري الدقة والتثبت عند محاسبة رعايا إدارته النبوية، فقال سبحانه: ﴿إِنَّا أَنزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ ۚ وَلَا تَكُن لِّلْخَائِنِينَ خَصِيمًا﴾ (النساء: 105) وفي سياق ما تلى هذه الآية الكريمة، أنصف الله اليهودي صاحب الحق على خلة من المسلمين، وقرعهم أشد التقريع، وعاتب نبيه ﷺ لاستماعه لرأيهم. فالعدالة الإدارية والقضائية في الإسلام لا تميز بين أصحاب الحقوق على أساس الدين.

وقد أتت سنة النبي ﷺ، وسيرة الخلفاء الراشدين من بعده لتدعم مبدأ العدالة الإدارية بين العاملين؛ وقد كان ﷺ داعيًا إلى تحري العدالة في الولاية والإدارة، ومثنيًا على المقسطين في أدائها، حيث قال ﷺ ﴿إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ، عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ، وَكِلْتَا يَدَيْهِ يَمِينٌ، الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا﴾ (127: 1458/3) وفي العدل الإداري والتنظيمي يقول عمر بن الخطاب ﵁: "أيها الناس إي ما أرسل إليكم عمالا ليضربوكم ولا ليأخذوا أموالكم، وإنما أرسلهم إليكم ليعلموكم دينكم وسنتكم، فمن فعل به شيء سوى ذلك فليرفعه إلي فوالذي نفس عمر بيده لأُقِصَّنَّه منه..." (160: 219/1) كما قال أيضًا: "أيما عامل لي ظلم أحدا فبلغني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته" (128: 659/12) كذلك، يؤثر عن عمر بن الخطاب ﵁ رأيه في عدالة القائد والإدارة بقوله: "لا يزال الإسلام منيعًا ما اشتد السلطان، وليس شدة السلطان قتلًا بالسيف ولا ضربًا بالسوط، ولكن قضاءً بالحق وأخذًا بالعدل" (25: 27/1) فالعدالة من رأي عمر ﵁ هي أساس منيع للحكم، وقوة لاستقرار إدارة الدولة. وهذا المبدأ هو ما دام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، يوصي به عماله على الولايات، مخوفًا إياهم من الجور، وظلم رعاياهم، وعدم الإنصاف بينهم، حيث يقول: "... أنصف الله وأنصف الناس من نفسك، ومن خاصة أهلك، ومن لك هوى فيه من رعيتك، فإنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمة دون عباده، ومن خاصمه الله أدحض حجته، وكان لله حربًا حتى ينزع أو يتوب" (9: 34/17)

وتحث النظرية الإسلامية في الإدارة على تحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة من خلال التأكيد على العديد من الجوانب الإدارية، والإجراءات التنظيمية التي يمارسها رجال الإدارة، والتي من أهمها:

8.1 عدالة التوظيف والترقية: تحث النظرية الإسلامية في الإدارة على أن تكون عمليات التعيين والترقية في المؤسسات الإسلامية عادلة وشفافة، وأن تستند إلى معايير الكفاءة والأداء، دون محاباة أو تمييز؛ تأسيًا بقول رسول الله ﷺ: ﴿أَيُّمَا رَجُلٍ اسْتَعْمَلَ [رَجُلًا] عَلَى عَشَرَةِ أَنْفُسٍ عَلِمَ أَنَّ فِي الْعَشَرَةِ أَفْضَلَ مِمَّنِ اسْتَعْمَلَ فَقَدْ غَشَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ، وَغَشَّ

جَمَاعَةَ الْمُسْلِمِينَ﴾ (98: 100) وقوله ﷺ، أيضًا: ﴿مَنْ وَلِيَ من أَمرِ الْمُسْلمينَ شَيئًا فَأَمَرَ عَلَيهِمْ أَحَدًا مُحَابَاةً فَعَلَيهِ لَعْنَةُ اللهِ، لا يَقْبَلُ اللهُ مِنْهُ صَرْفًا وَلا عَدلًا حَتَّى يُدْخلَهُ جَهَنَّم، وَمَنْ أَعْطَى أَحَدًا حِمَى اللهِ فَقَد انْتَهَكَ فِي حِمَى اللهِ شَيئًا بِغَيرِ حَقِّهِ فَعلَيهِ لَعْنَةُ اللهِ -أَوْ قَال :تَبَرَّأَتْ مِنْهُ ذِمَّةُ اللهِ﴾ (69: 304/10)

8.2 عدالة المعاملة: يدعو الإسلام فيها إلى احترام حقوق الموظفين والعاملين، وتوفير بيئة عمل عادلة ومنصفة لهم، وتوفير ظروف العمل اللائقة، واحترام الكرامة الإنسانية، ويشمل ذلك دفع الأجور العادلة في الوقت المحدد دون مماطلة أو تأخير، تصديقًا لقوله سبحانه وتعالى في الحديث القدسي: ﴿قالَ اللَّهُ: ثَلاثَةٌ أنا خَصْمُهُمْ يَومَ القِيامَةِ: رَجُلٌ أعْطَى بي ثُمَّ غَدَرَ، ورَجُلٌ باعَ حُرًّا فأكَلَ ثَمَنَهُ، ورَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أجِيرًا فاسْتَوْفَى منه ولم يُعطِه أجرَه﴾ (28: 776/2) ويوصي الإسلام بحسن التواصل مع المرؤوسين، والاستماع لشكواهم، وألا يتعالى رجل الإدارة على أحد من إدارته، وفي ذلك يقول رسول الله ﷺ: ﴿مَنْ وَلَّاهُ اللهُ شَيئًا مِنْ أَمْرِ الْمُسْلمِينَ فَاحْتَجَبَ دُونَ حَاجَتِهِمْ وَخَلَّتِهِمْ وَفَقْرِهِمْ احْتَجَبَ اللهُ عَنْهُ يَوْمَ القِيَامَةِ دُونَ حَاجَتِهِ وَخَلَّتِهِ وَفَقْرِه﴾ (69: 293/10)

8.3 عدالة المساءلة: يركز الإسلام على مبدأ المساءلة والمحاسبة لجميع المسؤولين والقادة، فالسلطة بدون محاسبة قد تتحول إلى قمع وتعسف. وتضمن العدالة في حق الإدارة في مسائلة القادة والمديرين منع الاستبداد والظلم. فكل شخص في موقع سلطة هو خادم للمجتمع وتحت الرقابة، وسيحاسب على أفعاله وقراراته، وهذا ما نص عليه حيث رسول الله ﷺ في قوله: ﴿أَلاَ كُلُّكُم رَاعٍ وَكُلُّكُم مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالإِمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا، وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْؤُولَةٌ عَنْهُمْ، وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْهُ، أَلاَ فَكُلُّكُم رَاعٍ وَكُلُّكُم مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ﴾ (28: 2611/6)

8.4 عدالة المحاسبة: تؤكد النظرية الإسلامية في الإدارة أنه عند الحاجة إلى تأديب العاملين أو معاقبتهم، يجب أن يتم ذلك بعدالة، ووفقًا للقواعد المحددة مسبقًا، مع احترام كرامتهم وحقوقهم. وتسعى العدالة الإدارية إلى حماية حقوق الأفراد من التعسف أو الظلم الذي قد يمارسه المسؤولون أو السلطات امتثالًا لقول الله سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (المائدة: 08) وقوله سبحانه وتعالي، أيضًا: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا ۚ وَإِن تَلْوُوا أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾ (النساء: 135)

8.5 عدالة تقييم الأداء: يجب أن تكون عمليات تقييم أداء الموظفين عادلة وموضوعية، وأن تأخذ في الاعتبار جهود العاملين وإنجازاتهم، دون تحيز أو محاباة، أو تقليل من إسهامات العاملين في مهامهم، امتثالًا لقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾ (الشعراء: 183)

8.6 عدالة خدمة المستفيدين: تحرص النظرية الإسلامية على أن يكون التعامل مع العملاء وجمهور المستفيدين بعدالة وإنصاف، دون تمييز أو محاباة، ويشمل ذلك: تقديم الخدمات بجودة عالية، واحترام حقوق المستهلكين، والاستماع إلى شكاواهم واقتراحاتهم. فالإدارة المسلمة المتميزة هي التي تحب لآخرين ما ترضيه وتحبه لنفسها، تصديقًا لقول رسول الله ﷺ ﴿وأحِبَّ للنَّاسِ ما تُحِبُّ لنفسِكَ تكُنْ مُسلِمًا﴾ (88: 125/7) وقوله ﷺ، أيضًا: ﴿لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ - أَوْ قَالَ: لِجَارِهِ - مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ﴾ (127: 67/1)

العدالة الإدارية من القيم الأساسية التي تعكس روح الشريعة الإسلامية وتوجهاتها نحو تحقيق المساواة والإنصاف بين الأفراد. فقد أرسى الإسلام مبادئ العدالة كركيزة أساسية في إدارة الشؤون التنظيمية، حيث يتوجب على رجال الإدارة والعاملين الالتزام بها لضمان قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. لذلك، ومبدأ العدالة- حسب النظرية الإسلامية في الإدارة،

هو أساس نجاح أي مؤسسة أو منظمة؛ حيث تكمن أهمية العدالة الإدارية في كونها تحقق الاستقرار والتنمية في المجتمع، وتعزز الثقة في نظام الإدارة. كما أنها تمنع الفساد الإداري والمالي وتحفظ حقوق الناس.، وتحقق الرضا والولاء لدى الموظفين والعملاء على حد سواء، وتساهم في بناء مجتمع عادل ومنتج. وهذه أ الإسلامي في الإدارة هي إرث حضاري يجب أن نعتز به، ونعمل على تطبيقه في جميع مؤسساتنا الحديثة.

9. مراعاة الجانب الإنساني

تعتبر النظرية الإسلامية في الإدارة نموذجًا فريدًا في التعامل مع الإنسان، حيث تجمع بين الرشد والواقعية، وبين العدل والرحمة. فهي لا تقتصر على الجانب المادي والوظيفي فقط، بل تهتم بالجانب الإنساني والنفسي للموظفين، معتبرة إياهم شركاء في النجاح والازدهار، وآلية تحقيق أهداف المنظمات. فالإنسان هو الثروة الحقيقية لأي منظمة، وعندما تهتم المنظمة بموظفيها، فإنها تستثمر في أهم أصولها؛ ومن ثم، فإن النظرية الإسلامية في الإدارة تولي عظيم الاهتمام بالجانب الإنساني والأخلاقي إلى جانب الكفاءة والفعالية المهنية.

وينطلق حرص النظرية الإسلامية في الإدارة على مراعاة الجانب الإنساني في إدارة المؤسسات، من تأكيد الشريعة الإسلامية الغرّاء على إجلال وتقدير كرامة الإنسان، وحفظ حقوقه؛ فالله سبحانه وتعالى، قد كرم الإنسان وميزه على كثير من مخلوقاته، حيث قال تجلت قدرته: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (الإسراء: 70)؛ وتبين هذه الآية تكريم الله للإنسان، الأمر الذي يبرز ضرورة البعد الإنساني في التعامل مع كافة البشر واحترام كرامتهم، وحماية حقوقهم. ولعل من أعظم الآثار على تعظيم النفس البشرية، واحترامها، ما روي عن رسول الله ﷺ ﴿... إنَّ رَسولَ اللهِ صَلَّى اللَّهُ عليه وَسَلَّمَ مَرَّتْ به جِنَازَةٌ، فَقَامَ فقِيلَ: إنَّه يَهُودِيٌّ، فَقالَ: أليسَتْ نَفْسًا﴾ (127: 661/2) فالإسلام دين الإنسانية؛ والإنسانية في الإسلام قيمة مطلقة؛ حيث لا يكترث في مراعاة البعد والجانب الإنساني في احترام وتقدير الآخر، لا على ملة من خالفه، ولا إلى حالته حيًا وميتًا. الإحسان في التعامل مع الآخر، وتقدير البعد الإنساني خلق وسلوك أمر الله به وفرضه في كل شيء، فقد ﷺ: ﴿إِنَّ اللهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ﴾ (127: 1548/3)، تصديقًا لقوله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل: 90)

وتعد مراعاة الجانب الإنساني في الإدارة أمرًا تعبديًا وعملًا يتقرب به المسلم إلى رب العالمين- في المقام الأول، فضلًا عن كونها حكمة إدارية تقضيها مصالح العمل. وتأتي الكثير من الشواهد الشرعية؛ لتؤكد ما ذهبت إليه النظرية الإسلامية في الإدارة في التأكيد على مراعاة الجانب الإنساني في الحياة التنظيمية. فيحث الإسلام القائد الإداري على الحنو والرحمة بمرؤوسيه، واحتوائهم نفسيًا بالتواضع ولين الجانب.، وفي هذا أتى الأمر الإلهي لرسوله الكريم ﷺ بقوله- عز وجل: ﴿وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (الشعراء: 215)؛ أي تقرب إليهم بلين جانبك، ولطف خطابك لهم، وتوددك، وتحببك إليهم، وحسن خلقك، والإحسان التام بهم فيما لا يعصي أو يغضب الله عز وجل به. وهو ما أوصى به الرسول ﷺ بعموم الرحمة والتسامح، حيث قال ﷺ: ﴿الرَّاحِمُونَ يَرْحَمُهُمُ الرَّحْمَنُ، ارْحَمُوا مَنْ فِي الأَرْضِ يَرْحَمْكُمْ مَنْ فِي السَّمَاءِ﴾ (34: 388/3)، وقال أيضًا: ﴿مَن لا يَرحَمْ، لا يُرحَمْ﴾ (28: 2239/5). وإذا كان المسلم مأمور بالرحمة والتسامح مع البشر، فرجل الإدارة المسلم أولى بذلك في مؤسسته ومع مرؤوسيه تحقيقًا لمصلحة المؤسسة وحفظًا لمقدراتها، حيث أن نجاح إدارة أي مؤسسة مرهون بحسن استثمار مواردها.

وتحفل السنة النبوية المشرفة بالكثير من التوجيهات النبوية التي تعكس ضرورة مراعاة إدارة المؤسسات للجانب الإنساني في تسيير العمل، حيث تشجع على إيجاد المناخ الآمن والمناسب الذي يوفر بيئة العمل الصحية القادرة على تحفيز العاملين على بذل أفضل ما لديهم إمكانيات وقدرات. وفي هذا حرص رسول الله ﷺ على اطمئنان العاملين نفسيًا واجتماعيًا

وماديًا في أداء مهامهم، وعلى توفير سبل الراحة والاستقرار في العمل، فقد قال ﷺ: ﴿مَن وَلِيَ لنا عَمَلًا وليس له مَنزِلٌ فليَتَّخِذْ مَنزِلًا، أوَ ليست له زَوجةٌ فليَتَزَوَّجْ، أوَليس له خادِمٌ فليَتَّخِذْ خادِمًا، أوَليس له دابَّةٌ فليَتَّخِذْ دابَّةً، ومَن أصابَ شَيئًا سِوى ذلك فهو غالٌّ﴾ (77: 543/29) وقال ﷺ، أيضًا: ﴿من كانَ لنا عاملًا فليَكتسب زوجةً فإن لم يَكن لَهُ خادمٌ فليَكتسِبْ خادمًا فإن لم يَكن لَهُ مسْكنٌ فليَكتسب مَسْكنًا﴾ (16: 566/4) ويدل ذلك على أن المؤسسة يجب أن تراعي الظروف الإنسانية للعاملين لديها، وأن تساعدهم على في تأسيس الحياة المستقرة عبر توفير المسكن، ووسائل المواصلات المناسبة، وإمدادهم بمن يعمل على خدمتهم، وأن تساعدهم في تيسير الاستقرار الاجتماعي بمساعدتهم على الزواج، وتوفير الرعاية الأسرية لهم ولأسرهم. والنظرية الإسلامية في الإدارة إنما تحقق بهذا المبدأ توجهًا نبويًا- سباق لعصره، في مراعاة العاملين إنسانيًا؛ بهدف إلى شحذ قدرات العاملين القصوى، وتكريسها لخدمة أهداف ورسالة المؤسسة. وفي ذات الوقت قطع ذرائع الفساد الإداري لدى العامل. ولعل هذا الجانب الإنساني التي تدعو إليه النظرية هو أسمى ما تأمله وتستهدفه نظم الإدارة الحديثة في تأمين بيئة العمل والمسكن المناسب للعاملين، وتحقيق الضمان الاجتماعي، والرعاية الصحية والاجتماعية.

وقد التزمت سيرة الخلفاء الراشدين بروح الأوامر القرآنية، واهتدت بسنة النبي ﷺ في إعلاء قيمة الجانب الإنساني عند التعامل مع من تحت إدارتهم. فيقول الإمام علي بن أبي طالب، كرم الله وجهه، في توجيهاته لأحد عماله" وأشعر قلبك الرحمة للرعيّة والمحبّة لهم؛ والطف بهم، ولا تكوننّ عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم؛ فإنهم صنفان: إما أخ في الدّين، وإما نظير لك في الخلق، يفرط منهم الزّلل وتعرض لهم العلل ويؤتى على أيديهم في العمد والخطأ؛ فأعطهم من صفحك وعفوك مثل الذى تحبّ أن يعطيك الله من عفوه" (126: 20/6) ويعد هذا التوجيه الراشد، من مبادئ الأخلاقيات الإسلامية في إدارة أي مؤسسة، فرجل الإدارة إنما هو فرد في منظومة، لا يعمل بمعزل عنها، ولا ينجح بدون موارده البشرية.

وتحقيقًا للبعد الإنساني في الإدارة الإسلامية، أعطى الإسلام حق الضمان الاجتماعي لغير المسلمين- متى استحقوا ذلك. فقد روي عن عمر بن الخطاب ﷺ، أن مَرَّ بباب قوم وعليه سائل يسأل: شيخ كبير ضرير البصر، فضرب عضده من خلفه، وقال: من أي أهل الكتاب أنت؟ فقال: يهودي. قال: فما ألجأك إلى ما أرى؟ قال: أسأل الجزية والحاجة والسن. قال: فأخذ عمر بيده، وذهب به إلى منزله فرضخ١ له بشيء من المنزل، ثم أرسل إلى خازن بيت المال فقال: انظر هذا وضرباءه؛ فوالله ما أنصفناه أن أكلنا شبيته ثم نخذله عند الهرم "إنما الصدقات للفقراء والمساكين". والفقراء هم المسلمون وهذا من المساكين من أهل الكتاب، ووضع عنه الجزية وعن ضربائه. قال: قال أبو بكرة: أنا شهدت ذلك من عمر، ورأيت ذلك الشيخ. (26: 139)

ولعل من أبرز ما تدعو إليه النظرية الإسلامية في الإدارة في مراعاة الجانب الإنساني هو أهمية مراعاة التنوع الديني والعرقي والطائفي، واحترام الاختلافات الثقافية والدينية في المؤسسة، بما يسهم في خلق بيئة عمل صحية شاملة، وروح الإسلام تسع الجميع. فاحترام الآخر- المختلف عن المسلم في عقيدته، وأداء حقوقه كاملة، ومراعاة إنسانية، ومشاركته بالبر والرحمة، حكم إلهي مأمور به كافة المسلمين، حيث يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿لَّا يَنْهَاكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُم مِّن دِيَارِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ (الممتحنة: 08) وشدد الرسول الكريم ﷺ على ألا يضار غير المسلم- بسبب عقيدته تحت إدارة المسلمين، فقال ﷺ: ﴿ألا مَن ظلمَ مُعاهدًا، أوِ انتقصَهُ، أو كلَّفَهُ فوقَ طاقتِهِ، أو أخذَ منهُ شيئًا بغيرِ طيبِ نفسٍ، فأَنا حَجيجُهُ يومَ القيامةِ﴾ (16: 658/4)

كذلك، تحض النظرية الإسلامية في الإدارة على احترام التنوع العرقي في المؤسسة. فالاختلاف والتباين بين الناس من سنن الله في خلقه، حيث يقول سبحانه: ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالِمِينَ﴾ (الروم: 22) فيُذكرنا الله في هذه الآية بأن اختلاف ألسنتنا وألواننا هو من آياته، وأن هذا الاختلاف هو مصدر غنى وتنوع، وليس سببًا للتمييز أو التفاخر. فلا أفضلية في الإسلام حسب اللون أو العرق، أو أي أمر آخر غير التقوى

والعمل الصالح. وفي هذا يقول رب العالمين: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات: 13) تُؤكد هذه الآية على المساواة بين الناس جميعًا، بغض النظر عن أعراقهم أو قبائلهم أو ألوانهم. فمعيار التفضيل عند الله هو التقوى والعمل الصالح، وليس العرق أو اللون أو أي اعتبار آخر.

وهو ما تؤكده السنة النبوية المشرفة، بقول رسول الله ﷺ: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ، أَلَا إِنَّ رَبَّكُمْ وَاحِدٌ، وَإِنَّ أَبَاكُمْ وَاحِدٌ، أَلَا لَا فَضْلَ لِعَرَبِيٍّ عَلَى عَجَمِيٍّ، وَلَا لِعَجَمِيٍّ عَلَى عَرَبِيٍّ، وَلَا أَحْمَرَ عَلَى أَسْوَدَ، وَلَا أَسْوَدَ عَلَى أَحْمَرَ، إِلَّا بِالتَّقْوَى﴾ (77: 474/38) وحسب الحديث، فالله خلق الناس شعوبًا وقبائل مختلفة للتعارف والتعاون، وليس للتفاخر والتعالي. فلا فضل لأحد على الآخر إلا بالتقوى والعمل الصالح. وانطلاقًا من هذا المبدأ، لم يفرق رسول الله ﷺ، بين الموالي والعرب الأقحاح عند اختيار رجال إدارته؛ فقد ولى إدارة اليمن- مع مالها من أهمية اقتصادية كبيرة للدولة العربية الإسلامية باعتبارها مصدرًا مهمًا من مصادر الموارد المالية، إلى باذان بن ساسان ثم أمَّرَ رسول الله ﷺ، بعد موت باذان ابنه شهر بن باذان. وكان باذان أول من أسلم من ملوك العجم. (230: 49)

هذا، يجب التأكيد عليه وأن العلاقات الإنسانية لا بد ألا يصاحبها ضعف أو لينٌ في غير موضعه وإلا فإن الآثار السلبية التي سوف تترتب على العلاقات الإنسانية سوف تكون بالغة الخطورة على الحياة التنظيمية، وعلى عموم الحركة الإدارية الموجودة في المجتمع. ومراعاة الجانب الإنساني في الإدارة وفقًا للنظرية الإسلامية تُعتبر ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. فتعزيز القيم الإنسانية مثل التسامح، والرحمة، والمساواة، مما ينعكس بشكل مباشر على كيفية إدارة المؤسسات، وتعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين، الأمر الذي يعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز من إنتاجيتهم، ويؤثر إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة. كذلك، فإن مراعاة الجانب الإنساني في الإدارة ليست مجرد شعار، بل هي ضرورة شرعية أوصى بها الإسلام لتكون نهج حياة يتم تطبيقه في جميع المستويات الإدارية .فالإنسان هو الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، ومحور تقدمها ونجاحها.

إن مبادئ النظرية الإسلامية في الإدارة تتسم بالعمق والشمولية، حيث تجمع بين القيم الروحية والأخلاقية مع الأساليب العملية في إدارة المؤسسات، فتلك المبادئ تمثل إطارًا مرجعيًا يوجه سلوكيات الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛ حيث تستند هذه المبادئ إلى قيم أخلاقية رفيعة، مثل العدالة، والأمانة، وتقسيم العمل، والمشورة، والوسطية، الاستحقاق، والرفق، وغيرهم، مما يعزز من روح التعاون والتآزر بين الأفراد. وبهذا تقدم النظرية تقدم نموذجًا متكاملًا؛ يوجه سلوك الأفراد ويعزز من فعالية إدارة المؤسسات. فالعدالة والمساواة تعد من المبادئ الأساسية التي تحكم جميع جوانب الإدارة. فالإسلام يحث على تحقيق العدالة في توزيع الموارد والفرص، مما يعزز من روح التعاون والثقة بين الأفراد داخل المؤسسة. كذلك، فإن الشورى تعتبر آلية مهمة في اتخاذ القرارات. إذ يُشجع الإسلام على استشارة الآخرين والاستماع إلى آرائهم، مما يؤدي إلى قرارات أكثر توازنًا وشمولية. وفي ذات الصدد فالمسؤولية الاجتماعية هي عنصر محوري في الإدارة الإسلامية. فالمؤسسات ليست مجرد كيانات ربحية، بل يجب أن تسهم أيضًا في تحسين المجتمع وتعزيز رفاهية الأفراد، والموازنة بين العمل والحياة الشخصية؛ لبناء علاقات قوية ومستدامة بين جميع الأطراف المعنية.

إن تطبيق هذه المبادئ يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية. كما أنها تعكس صورة إيجابية عن المؤسسات الإسلامية أمام المجتمع والعالم الخارجي. لذا، فإن فهم وتطبيق مبادئ النظرية الإسلامية في الإدارة ليس فقط واجبًا دينيًا، بل هو أيضًا استراتيجية فعالة لتحقيق النجاح المستدام والتميز في عالم الإدارة. والجدير بالتأكيد عليه هو أن استلهام القيم الإسلامية في الإدارة لا يعني التخلي عن المعارف الإدارية الحديثة، بل يعني دمجها وتوظيفها في إطار رؤية إسلامية شاملة. فالإسلام دين الحياة، وهو يتعامل مع جميع شؤون الإنسان، بما في ذلك شؤون العمل والإدارة.

ودمج هذه المبادئ في الممارسات الإدارية اليومية يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية، مما يعكس القيم الإسلامية السامية، ويحقق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية، ويساهم في بناء مجتمعات أكثر عدالة ورخاء.

إن الإدارة الإسلامية لا تركز فقط على الجانب المالي أو الإنتاجي، بل تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإنسانية والاجتماعية، وتراعي في ذلك مصلحة العامل والمؤسسة على حدٍ سواء، الأمر الذي يجعلها نموذجًا متميزًا يتجاوز الأساليب التقليدية. وفي ضوء التحديات المعاصرة التي تواجهها المؤسسات، يمكن أن تكون الإدارة الإسلامية مصدر إلهام لتطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق التنمية المستدامة. إن تطبيق هذه المبادئ في الممارسات الإدارية الحديثة يحتاج إلى التزام فعلي من قبل رجال الإدارة، لتصبح هذه المبادئ واقعًا ملموسًا، يسهم في بناء مؤسسات قادرة على المنافسة، وفي نفس الوقت يعزز من القيم الإنسانية، ويحقق التنمية الشاملة.

وختامًا، ففي عصر العولمة وتنوع الثقافات، تبرز أهمية مبادئ النظرية الإسلامية كإطار يمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات إدارية تتماشى مع القيم العالمية، دون التفريط في الهوية الثقافية والدينية. إن فهم وتطبيق مبادئ هذه النظرية يمكن أن يوفر رؤى قيمة للقادة والممارسين في مجالات الإدارة، مما يعزز من قدرتهم على تحقيق النجاح في بيئات العمل المعقدة.

خامسًا: خصائص النظرية الإسلامية في الإدارة:

تعتبر الإدارة من أهم العلوم التي تشغل بال البشر منذ القدم، فهي تهتم بتنظيم الجهود وتوجيهها لتحقيق أهداف محددة. وفي هذا السياق، يأتي الإسلام ليوفر منظومة قيمية وأخلاقية شاملة تغطي جميع جوانب الحياة، بما في ذلك الجانب الإداري. إن النظرية الإسلامية في الإدارة ليست مجرد مجموعة من القواعد والتوجيهات، بل هي فلسفة حياة تقوم على أسس إيمانية راسخة. هذا، وتتميز النظرية الإسلامية في الإدارة بعدة خصائص تميزها عن النظريات الإدارية الأخرى؛ فهي نظرية شاملة، تتجاوز الجانب المادي؛ لتشمل الجانب النفسي، والروحي، والأخلاقي للإنسان. كما أنها نظرية متوازنة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الفرد والمجتمع على حد سواء. بالإضافة إلى ذلك، فهي نظرية مرنة تتكيف مع المتغيرات الزمانية والمكانية، دون أن تفقد هويتها الأساسية.

وعند تناول خصائص النظرية الإسلامية في الإدارة، يقصد المؤلِّف بها، السمات والخصائص الفارقة التي تميز النظرية الإسلامية عن غيرها من النظريات والمدارس الإدارية. فرغم اتفاق النظرية الإسلامية في العديد من الخصائص مع نظيراتها الإدارية، مثل: تدرج السلطات، التخصص في العمل، والموضوعية، وديموقراطية صنع القرار، والعمل التشاركي، وتقدير الجانب الإنساني، ... وغيرهم، إلا أن النظرية الإسلامية في الإدارة لها بعض الخصائص الفريدة ذات الصلة الوثيقة بطبيعتها وصبغتها الإسلامية، التي تميزها عما سواها، والتي تعكس بدورها روح التعاليم الإسلامية. ويمكن بيان هذه الخصائص في النقاط التالية.

1. قداسة المصادر

تُعتبر النظرية الإسلامية للإدارة واحدة من أبرز النظم الإدارية التي توازن بين الأبعاد المادية والروحية. فهي تستند إلى مبادئ مستقاة من مصادر مقدسة، تمثل أساسًا للتوجيه الأخلاقي والعملي في مختلف مجالات الحياة. وتعد قداسة هذه المصادر- القرآن الكريم والسنة النبوية، المرتكزات الجوهرية التي تمنح الإدارة الإسلامية شرعيتها ومصداقيتها. فأولى هذه المصادر هو الوحي المنزل من عند الله ﷻ والشريعة الخاتمة التي ارتضاها لعباده في أرضه، ﴿اليومَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وأَتْمَمْتُ عليْكُم نِعْمَتي ورَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلَامَ دِينًا﴾ (المائدة: 03) وتأتي السنة النبوية، لتُفَصِّل ما أجمله الوحي، وتوضح ما

أبُهم على الفهم، فالسنة النبوية-وحاشها، لا تناظر ولا تضارع وحي رب العالمين في قداسته ومنزلته، ولكنها دليل إجرائي وتوجيهي لما أُنزل؛ فالسنة المطهرة، مَردُّها إلى الوحي-جملة وتفصيلًا.

والقرآن الكريم يمثل المصدر الأساسي للأحكام، والقواعد العامة، التي تنظم العلاقات بين الأفراد والجماعات، سواء في الإدارة أو غيرها من المجالات. ويُبرز القرآن الكريم القيم العليا، مثل: الأمانة، والشورى، والعدل، والإحسان، ... وغيرهم، كقيم جوهرية يجب أن تسود في العمل الإداري. وتأتي السنة النبوية السنة النبوية مفسرة للقرآن الكريم؛ حيث تقدم أمثلة عملية وتطبيقات إدارية واقعية في سياق الحياة اليومية للمجتمع الإسلامي؛ حيث تقدم السنة النبوية نماذج واضحة حول كيفية إدارة شؤون الدولة، وتنظيم العلاقات بين القائد والرعية، وضمان تحقيق المصلحة العامة. وقداسة المصادر المستمدة من الوحي الإلهي، تتجاوز كونها قواعد أو توجهات إدارية، وتضحي أوامر إلهية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات، وضمان العدالة والشفافية في كل مستويات الإدارة.

واستنادًا على هذين المصدرين الأساسيين، فالإدارة الإسلامية-إذًا، تقوم بمهامها وفقا لقواعد وأحكام قانونية واضحة مصدرها الشريعة الإسلامية، التي تنظم مختلف عملياتها. وبمعنى آخر، فإن جميع النشاطات التي تمارسها الإدارة الإسلامية في شتى المؤسسات، وبجميع منسوبيها- رؤساء ومرؤوسين، تحكمها أنظمة في أصولها وفروعها منبثقة من الشريعة الإسلامية الغراء، بمصادرها المتعددة؛ سواء كانت الأساسية المقررة، مثل القرآن والسنة النبوية المطهرة، أم مصادر فرعية اجتهادية، كالعرف والإجماع، أو اجتهادية متغيرة، كالقياس، وسد الذرائع، والاستحسان، والاستصحاب، والمصالح المرسلة، ونحوهم. (196: 62)

والفكر الإداري الإسلامي- من هذا المنطلق، هو فكرٌ إلهي الأصول بشري التطبيق: يعتمد في أصوله وفروعه على أحكام الشريعة الإسلامية الخالدة ولا يعتبر «فكرًا إداريًا إسلاميًا» ما يخرج عن الأصول العامة للشريعة. ولذلك، فالإدارة الإسلامية عمومًا مرجعها ومصدرها هو الله تعالى، سواء كانت في صورة مبادئ وأصول أو في صورة أنظمة وتطبيقات، ولذلك فالتنظيم الإداري الإسلامي جملة مرجعه الأساسي هو ما شرعه الله لعباده وجاء به النبي ﷺ، تبيينًا وتوضيحًا لذلك. أما عملية التطبيق - فهم النصوص وتنزيلها على أرض الواقع، فقد أوكلت هذه المهمة إلى المجتهدين من علماء الإسلام ومفكريه الذين يحاولون المواءمة بين الأصول الإلهية، وظروف المجتمع الإسلامي على وجه يحقق مصالح الأمة في ظل الظروف الزمانية والمكانية التي تحيط بها. وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الفكر الإداري الإسلامي باستطاعته- على مر الأزمنة ومختلف الأمكنة - أن ينشئ من التنظيمات الإدارية ما يراعي تحقيق المجتمع، والمحافظة عليه؛ شريطة أن تهيأ الأرضية الإسلامية التي تقوم عليها باعتبارها جزءا من النظام الإسلامي الشامل. (215: 216)

وبهذا، يسمو الفكر الإداري الإسلامي على غيره من الأفكار الوضعية من ناحية المصدر؛ وذلاك لأن الأول من عند الله ﷻ، ولأنه نابع من الإرادة الإلهية ومرجعه إلى وحي رب العالمين. ومن هنا يتحقق سمو المبدأ وكماله؛ وذلك لأن الإرادة الإلهية كمصدر للفكر الإداري في النظرية الإسلامية للإدارة تسمو وتعلو على كل إرادة بشرية، وهو ما يوفر للنظرية الإسلامية ميزة لا تتحقق مطلقا لأي نظرية أو فلسفة إدارية أخرى. (122: 88) ولعل أبرز ما اكتسبه الفكر الإداري الإسلامي من قداسة مصادره هو تميزه بجزمة من السمات الجوهرية، الفارقة له عن غيره، لعل أبرزها:

1.1 شمولية المبادئ: على عكس النظريات الإدارية التي قد تدحض بتغير الزمن والظروف، تبقى المصادر الإسلامية قادرة على احتواء المستجدات، والتعامل بعقلانية مع التغييرات؛ مما يوفر استقرارًا في الممارسات الإدارية. تتضمن مصادر الفكر الإسلامي من قران كريم وسنة نبوية شريفة توجهات كلية، تمثل ضوابط للفكر الإداري السوي الذي يوازن بحكمة بين الاتجاه المادي، والاتجاه الإنساني، وتتميز هذه المصادر بالثبات والاستقرار لأن مصدرها إلهي، إما مصادر

الفكر الإداري الأخرى، فتتميز بالتغير والتبديل لأن مصادرها البشر، وهم عاجزون عن وضع قيم ثابتة ومستقرة؛ حيث إن قيمهم ومعتقداتهم قد تتغير كليًا حسب المصالح السائدة في فترة زمنية معينة. (196: 60)

1.2 تعزيز الأخلاق والقيم المهنية: تعزز هذه المصادر من القيم الأخلاقية والسلوك الحسن في الإدارة، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

1.3 إضفاء الشرعية: توفر هذه المصادر الأساس الشرعي الذي يُلزم القائمين على الإدارة بالالتزام بالمبادئ الإسلامية، مما يعزز من مصداقية القرارات الإدارية. وفي هذا يجب أن نؤكد على أن القرارات الإدارية المرتكزة على تلك المبادئ تدور شرعيتها وجودًا وعدمًا بمدى اتساقها مع المصادر والمبادئ الإسلامية، وهي قرارات ثمرة اجتهاد العقل البشري، وليس لها صفة القداسة- أي أنها ليست بمنأى عن الخطأ والنقد والمراجعة. فالشرعية في الأساس الذي أرساه المبدأ الإسلامي، وليس في القرار الذي اتخذه العقل البشري وفق هذا المبدأ.

وبهذا، تعتبر قداسة المصادر في النظرية الإسلامية للإدارة أحد العناصر الأساسية التي تميزها عن غيرها من النظريات. إن الاعتماد على القرآن الكريم والسنة والإجماع والقياس لا يضمن فقط الالتزام بالمبادئ الإسلامية، بل يسهم أيضًا في تحقيق إدارة فعالة ومستدامة تعكس القيم الإنسانية والأخلاقية التي يدعو إليها الإسلام.

2. الاحتساب كعبادة

لا تقتصر النظرية الإسلامية على الجوانب التنظيمية والإدارية فقط، بل تشمل أيضًا البعد الروحي، مما يعكس التوازن بين العمل والعبادة. والعمل في الإسلام عبادة بمفهومها الواسع يقصد بها التقرب إلى الله ﷻ، وتشمل جميع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان لكسب الرزق الحلال الطيب، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، والمساهمة في تنمية المجتمع. ويعتبر العمل في الإسلام جزءًا أساسيًا من حياة المسلم؛ حيث يرتبط بمفهوم العبادة ارتباطًا وثيقًا. فالإسلام لا ينظر إلى العمل كوسيلة لكسب الرزق فحسب، بل يعده عبادة تتطلب النية الصالحة، والالتزام بالقيم والأخلاقيات الإسلامية.

ويعتبر العمل نوعًا من العبادات التي تُقرب المسلم من الله تعالى. ويُشير القرآن الكريم إلى أهمية العمل والجد في عدة مواقع، منها قول الله تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: 105). وهذه الآية تعزز فكرة أن العمل الجاد والشريف يُعتبر جزءًا من العبادة التي تُقرب المسلم من الله تعالى. لذا، يجب أن يتسم هذا العمل بالإخلاص، والإتقان، وجودة الأداء. وقد جعل الإسلام العمل والسعي على المعيشة مما يتقرب به العبد إلى ربه، ومن مكفرات الذنوب، بل إن هناك ذنوبًا لا يكفرها إلا السعي على المعيشة؛ فعن أبي هريرة ﵁ قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿إِنَّ مِنَ الذُّنُوبِ ذُنُوبًا لَا تُكَفِّرُهَا الصَّلَاةُ، وَلَا الصِّيَامُ، وَلَا الْحَجُّ، وَلَا الْعُمْرَةُ. قَالُوا: فَمَا يُكَفِّرُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: الْهُمُومُ فِي طَلَبِ الْمَعِيشَةِ﴾ (88: 38/1). بل إن كرم الله رب العالمين وفضله جعل الكد والكَلَّ في العمل سببًا في المغفرة؛ فعن ابن عباس ﵁ قال/ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿منْ أمسَى كالًّا منْ عَمِلَ يَدِيْهِ أَمْسَى مَغفُورًا لهُ﴾ (88: 289/7).

والعمل الإداري في الإسلام جزء من مفهوم العمل العام، وهو واجب ديني ودنيوي لتحقيق مصلحة الأمة، وتنظيم شؤونها. فالإسلام يُعد نظامًا شاملًا يوجه حياة المسلم في كافة مجالاتها، بما في ذلك الجوانب الإدارية. ومن بين المفاهيم الإسلامية البارزة أن الإدارة ليست مجرد نشاط دنيوي لتحقيق أهداف مادية، بل هي عبادة تُحتسب لوجه الله إذا أُديت بنية صادقة وأمانة. ومن خلال النصوص الشرعية، يتضح أن الإدارة تُعتبر عبادة وواجبًا على المسلم الذي يتحمل مسؤولية قيادية، سواء كان ذلك في الأسرة، العمل، أو المجتمع؛ حيث تواترت الأدلة الشرعية التي تؤكد وجوب العمل الإداري في

الإسلام، وحثت الشريعة الإسلامية على التنظيم الإداري للعمل وجعلته واجبا شرعيًا لابد للمسلم من القيام يه احتسابًا لله رب العالمين.

إن إدارة شؤون الناس بما يحقق العدل والمصلحة العامة ينسجم مع مقاصد الشريعة الإسلامية، مثل حفظ الدين، النفس، العقل، النسل، والمال. وتحقيق هذه المقاصد يُعد من أعظم العبادات. وأكد رسول الله ﷺ أن العدل في الإدارة يُعتبر عبادة عظيمة، تجعل صاحبها من أقرب الناس إلى الله فعن رسول الله ﷺ أنه قال: ﴿إنّ المُقْسِطِينَ عِنْد الله يَوْمَ القِيَامَةِ على منَابِرَ مِنْ نُورٍ عنْ يَمينِ الرَّحمن وَكِلتا يَدَيْهِ يَمِينٌ الذينَ يَعْدِلونَ فِي حُكْمِهِمْ وأهْلِيهِمْ وما وُلُّوا﴾ (127: 1458/3) وفي الحديث بيان بمنزلة من تقرب إلى الله تعبدًا بتولي إدارة المسلمين في أي أمر بالعدل والقسط، حيث أُعِدت لهم منابر من نور عن يمين الرحمن يوم القيامة.

وقد كان النبي ﷺ يأمر أصحابه إذا خرجوا في سفر وكان عددهم يزيد عن الثلاثة أن يؤمروا أحدهم عليهم. فعن أبي سعيدِ الخدري ﷺ، أن رسول الله -صلَّى الله عليه وسلم- قال ﴿إذا خرجَ ثلاثةٌ في سفرٍ فليُؤمِّروا أحدهم﴾ (16: 249/4). وروى الإمام احمد عن عبد الله بن عمر أن النبي ﷺ قال: ﴿... وَلَا يَحِلُّ لِثَلَاثَةِ نَفَرٍ يَكُونُونَ بِأَرْضِ فَلَاةٍ إِلَّا أَمَّرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ ...﴾ (77: 227/11). وفيها دليل على أنه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة فصاعدًا أن يؤمروا عليهم أحدهم؛ لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى التلاف. فمع عدم التأمير، يستبد كل واحد برأيه، ويفعل ما يطابق هواه، فيهلكون. ومع التأمير، يقل الاختلاف، وتجتمع الكلمة. وإذا شرع هذا الأمر لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون، فشرعيته لعدد أكثر يسكنون القرى والأمصار، ويحتاجون لدفع التظالم، وفصل التخاصم والشجار فيما بينهم، لهو أولى وأحرى. (76: 294/8)

والنظرية الإسلامية في الإدارة، تنظر إلى العمل الإداري كركن أساسي يجمع بين الجوانب الروحية والعملية لتحقيق التنمية الذاتية والمجتمعية. يُلهم هذا المفهوم المسلمين لتقديم الأفضل في حياتهم العملية، مستمدين من القيم الإسلامية الراسخة التي تضع النية الصادقة، والإتقان في العمل في قلب العبادة. والإدارة في الإسلام ليست نشاطًا دنيويًا محضًا، بل هي عبادة تستند إلى النصوص الشرعية التي تؤكد أهميتها كأداة لتحقيق العدل والمصلحة العامة. بالاستناد إلى الأدلة القرآنية والسنة النبوية، يتضح أن الإدارة واجب ديني يتحمل المسلم مسؤوليته أمام الله والمجتمع. احتساب الإدارة كعبادة يُعزز النية الصادقة ويضفي بُعدًا روحيًا على العمل الإداري، مما يجعل المسلم أكثر التزامًا بالأخلاق والقيم التي تحقق النجاح في الدنيا والآخرة

3. المرونة والتكيف

تُعتبر النظرية الإسلامية في الإدارة منظومة شاملة ومتكاملة تستمد أسسها من القرآن الكريم والسنة النبوية، وتجمع بين المبادئ الأخلاقية والعملية لتحقيق التوازن بين مصالح الفرد والمجتمع. تتميز هذه النظرية بمرونة فريدة، تجعلها قادرة على التكيف مع المستجدات والتطورات التي تواجهها المجتمعات البشرية عبر العصور. هذه المرونة ليست وليدة مصادفة، بل هي نتيجة لطبيعة الشريعة الإسلامية التي تنظمها قواعد عامة ومقاصد شاملة، مما يجعلها قابلة للتطبيق في مختلف الأزمنة والأمكنة، مع الحفاظ على القيم الجوهرية التي تُعلي من شأن الإنسان والعدل.

والمرونة في النظرية الإسلامية تعني القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والمستجدات، مع الحفاظ على المبادئ الأساسية والقيم الأخلاقية الإسلامية. وهذه المرونة ليست انفصالًا عن الثوابت، بل هي عملية تكيّف مستمرة تراعي السياقات الزمانية والمكانية. وتقوم على ركائز أساسية:

3.1 الاجتهاد الشرعي: الذي يتيح فهم النصوص الشرعية في ضوء الواقع.

3.2 مقاصد الشريعة: التي تسعى إلى تحقيق مصالح العباد.

3.3 الشمولية والعمومية في النصوص :التي تقدم قواعد عامة يمكن تطبيقها في مختلف المجالات.

وتعتبر سمة المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات من أهم السمات المميزة للشريعة الإسلامية عن غيرها من الشرائع؛ نظرًا لكونها الشريعة الخاتمة، والمتممة لما سبقها من الشرائع، والصالحة للتطبيق مكانًا وزمانًا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها. من أهم ما يدلل على مرونة الشريعة الإسلامية هو أن أحكامها جاءت عامة فيما عدا أحكام العبادات، كما أن هذه الأحكام قليلة من حيث العدد وهذا لتساير ظروف تطور الجماعة البشرية وتساعد على تحقيق مصالحها والمحافظة عليها مهما اختلفت ظروف الناس زمانًا ومكانًا، ولا تضع قيدا على تطورها، ولا على حركتها وهذه السمة لها الأثر الكبير على العمل التنظيمي والتشريعات التنظيمية في جميع المجالات الحياتية بما فيها الإدارية. (215: 214)

فسمة المرونة ومراعاة مقتضيات الظروف الزمنية والمكانية جاءت لتعطي الشريعة صفة القدرة على مواكبة واحتواء أي تطورات أو مستجدات تطرأ على المجتمع الإنساني، بعيدًا عن أي جمود قد يعوق حركة الحياة الإنسانية وتطورها. فقد ثبت أن ما عدا الأسس والمبادئ الإسلامية المعتبرة من تفصيلات، أمر خاضع للاجتهاد، والرأي، والتبديل، والتغيير، حسب مقتضيات الواقع وضروريات الحياة. وبهذا تكون الإدارة في الإسلام قابلة لأن تأخذ أشكالا كثيرة تبعا لاختلاف الأحوال وتبدل الأطوار الاجتماعية المتعاقبة، مع عدم الإخلال بروح المبادئ والأسس الإسلامية الأصيلة.

ويحفل الفكر الإسلامي بالغزير من الشواهد والأدلة التي تثبت مرونة النظرية الإسلامية في الإدارة وقدرتها على احتواء المواقف والتأقلم مع المستجدات. فالشورى- كمبدأ أصيل من مبادئ تلك النظرية والتي أراسها أمر رب العالمين بقوله سبحانه وتعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: 159)، تدل على مبدأ الشورى كأساس في الإدارة، قائم-تحت مظلة الشريعة، على المرونة في الفكر، وإعمال الرأي، ومراعاة مقتضى الحال، بما يسمح للقيادات بالتكيف مع المستجدات؛ من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات، الأمر الذي يُقلل من المركزية، ويعزز التكيف مع التغيرات واستيعاب آراء متباينة للوصول لقرارات جماعية تراعي المصلحة العامة.

وفي السنة المطهرة يبين رسول الله ﷺ، أن للمسلمين في تعاملاتهم، وتنظيم وإدارة معيشتهم الحق في التأطير والتشريع بما لا يخالف الإطار العام لروح الشريعة الإسلامية، وبما لا يحل حرامًا أو يحرم حلالًا. وفي هذا يقول النبي المجتبى والسيد المصطفى ﷺ، ﴿... وَالْمُسْلِمُونَ عَلَى شُرُوطِهِمْ، إِلاَّ شَرْطًا حَرَّمَ حَلاَلاً، أَوْ أَحَلَّ حَرَامًا﴾ (34: 28/3) الشرط هنا يُقصد به كل ما يتفق عليه بين المسلمين، لإدارة وتنظيم حياتهم، سواء أكان مكتوبًا أو شفهيًا، طالما أنه ضمن إطار المباح. والحديث يعكس العمق التشريعي للإسلام في مرونته عند تنظيم حياة المسلمين وعلاقاتهم. فهو يجمع بين احترام حرية الإرادة الإنسانية في وضع الشروط، والالتزام بضوابط الشريعة كمرجع نهائي.

وقد كان الخلفاء الراشدون نموذجًا عمليًا في تطبيق المبادئ الإسلامية في الإدارة والتنظيم. فقد اجتهدوا في أمور لم يكن لها نص صريح من الكتاب أو السنة، بما يتناسب مع ظروف عصرهم وتغير الأحوال. هذا الاجتهاد الذي يُبرز مرونة الإسلام وقدرته على التكيف مع المتغيرات مع الحفاظ على القيم الأساسية للشريعة. ولعل أبرز الأمثلة على مرونة الإدارة الإسلامية في التعامل مع المستجدات يظهر في سيرة عمر بن الخطاب ﷺ، والتي سار فيها بغير ما جرت عليه عادة المجتمع، كتدوين الدواوين، وإنشاء نظام الحسبة، وتقنين الأرض المفتوحة في الفتوحات الإسلامية، ووضع التقويم الهجري، أو بما أوجبته تعاليم الشريعة: كتعطيله حد السرقة عام الرمادة، وإسقاط سهم المؤلفة قلوبهم من مصارف الزكاة الثمانية. ولقد كانت اجتهاداته ﷺ تعكس فهمه العميق للشريعة الإسلامية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات. وهذه الاجتهادات لم تكن خروجًا عن الإسلام، بل كانت تطبيقًا مرنًا لمبادئه بما يتناسب مع احتياجات الواقع.

إن النظرية الإسلامية في الإدارة تقدم رؤية شاملة ومتكاملة لإدارة الأعمال، حيث تجمع بين الأهداف المادية والمعنوية للمؤسسة. وتعتبر المرونة والتكيف من أهم سمات هذه النظرية، حيث إنها تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المستجدّة والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. تُظهر النظرية الإسلامية في الإدارة قدرة فائقة على التكيف مع المستجدات بفضل مرونتها التي تستمدها من مقاصد الشريعة وقواعدها العامة. إن تطبيق هذه النظرية في العصر الحديث يُسهم في بناء نظم إدارية أكثر عدلًا واستدامة، ويمكِّن الإدارة الإسلامية من أن تتبوأ مكانة ريادية في عالم الإدارة المعاصر، مع الحفاظ على قيمها الراسخة التي تجمع بين الروحانية والكفاءة العملية

4. الرقابة الذاتية

تعد الرقابة من الوظائف الأساسية في أي نظام إداري؛ لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وفي النظرية الإسلامية للإدارة، تُعتبر الرقابة جزءًا لا يتجزأ من العملية الإدارية، حيث تجمع بين الأبعاد الروحية والأخلاقية من جهة، والأبعاد الإدارية والتنظيمية من جهة أخرى. والإسلام يضع ضوابط رقابية مستمدة من تعاليم القرآن الكريم والسنة النبوية، تعزز الشفافية والمساءلة، وتضمن الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل. والرقابة في الإدارة الإسلامية، تعني الإشراف على سير العمل لضمان توافقه مع السياسات والأهداف العامة للمؤسسة، وتنقسم إلى نوعين أساسيين من حيث طبيعتها وهي: الرقابة الذاتية (نابعة من الضمير الإيماني)، والرقابة الخارجية (من قبل الجهات الإدارية المشرفة). وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن العمل يُنفذ وفق الخطط الموضوعة، وأن الموارد تُستخدم بكفاءة. والرقابة في النظرية الإسلامية ليست لمحاسبة المخطئين، بل للحد من الأخطاء، ولتحفيز العاملين على الاستمرار في الأداء الجيد.

إن أولى أولويات الشريعة الإسلامية هي توثيق صلة العبد بربه وتنمية روح الرقابة الإلهية في ضميره مما يجعله حريصا على القيام بواجباته قدر الاستطاعة دون النظر أو اعتبار للرقابة البشرية، وهذا من خلال ما قدمه الإسلام من قيم سامية تقوم وتضبط سلوك العبد اتجاه ربه، واتجاه نفسه. (215: 213) والرقابة الذاتية تعتبر إحدى الخصائص الرئيسية التي تميزت بها الإدارة الإسلامية عن كافة مدارس الفكر الإداري ونظرياته. وهي تنبع من الضمير الإنساني السليم للعامل المسلم الذي يراقب نفسه بنفسه، ويتابع أدائه بذاته، واضعًا في حسبانه أن الله سبحانه وتعالى مطلع وعليم بما في نفس الإنسان، وبما تكسب يداه، تصديقًا لقوله سبحانه: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَخْفَىٰ عَلَيْهِ شَيْءٌ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ﴾ (آل عمران: 05) والنظرية الإسلامية في الإدارة تعزز هذا الجانب، وتغرس في فكر العامل أن كل ما يعمل معروض على رب العالمين ومسؤول عنه، فقد قال ﷻ ﴿وقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: 105)

لذلك، فالرقابة في الإسلام تختلف عنها في النظم الإدارية الأخرى، حيث تستند الرقابة الإسلامية إلى الإيمان بأن الله هو الرقيب والشاهد على كل سلوكيات الإنسان، حسب قوله سبحانه: ﴿وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي أَنفُسِكُمْ فَاحْذَرُوهُ﴾ (البقرة: 234)، وقوله سبحانه ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء: 01)، وقوله ﷻ ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾ (الأحزاب: 52). وتُبرز هذه الآيات الكريمة مفهوم الرقابة الذاتية، حيث يكون الإنسان مدركًا أنه تحت مراقبة الله في كل تصرفاته وأفعاله، فيصبح الضمير الإنساني الحي وما يكنه من خشية وحياء من الله رب العالمين هما المحرك الأساسي لجودة العمل وإتقانه. والرقابة الذاتية-وفق هذا المفهوم الذي يربط العمل بالعبادة والدافع الديني، هي أدوم وأضمن أنواع الرقابة، وأكثرها استدامة ومنفعة للعامل والمؤسسة على حد سواء. فبالنسبة للعامل تضمن الرضا النفسي، والامتثال تعبدًا لأمر رب العالمين طمعًا في الثواب والأجر. وبالنسبة للمؤسسة تضمن الحصول على أعلى كفاءة وقدرة إنتاجية من العامل، بأقل تكاليف تشغيلية ممكنة في المتابعة والرقابة الإدارية من قبل المسئولين.

والدافع الديني - بهذا الشكل، بالطبع لا يحرم العامل المسلم من حقه في الكسب المادي من عمله، وإنما يزكي الإخلاص في العمل، ويعظم دوره مقارنة بالدوافع الأخرى، مثل: الأجر، الرضا الوظيفي، الاستقرار المهني، وغيرهم من الدوافع المادية التي تحرص عليها النظم الإدارية الأخرى لرفع كفاءة العاملين. والنظرية الإسلامية في الإدارة حين جعلت من العمل المباح عبادة يتقرب بها إلى الله احتسابًا-كما سبق الإشارة إليه، الأمر الذي بدوره ينعكس على سلوك العامل المسلم، فيبذل قصارى جهده على الإخلاص، والإتقان والتجويد في العمل من منطلق ذاتي دون غش أو خداع، معتبرًا أن ما يقوم به هي قربى لله رب العالمين. ولعل هذا الموقف ما قصرت عن تحقيقه النظم الإدارية الأخرى في تعزيز أثر الضمير الحي في المراقبة الذاتية؛ فالعامل يمكن أن يتحايل على القوانين واللوائح، ويخدع إدارته والمشرفين عليه، ولكنه-أبدًا، لا يمكن أن يتهرب من ضميره، أو يخدع خالقه ﷻ.

والنظرية الإسلامية في الإدارة تشجع العاملين مراقبة أنفسهم ذاتيًا، واستحضار الرقابة الإلهية في جميع أفعالهم، مما يقلل الحاجة إلى الرقابة الخارجية، وروي أبو هريرة في حديث أشراط الساعة عن رسول الله ﷺ أنه قال: ﴿... قالَ: ما الإحْسَانُ؟ قالَ: أنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأنَّكَ تَرَاهُ، فإنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فإنَّه يَرَاكَ...﴾ (28: 1793/4). وهذا الحديث يُعتبر قاعدة أساسية للرقابة الذاتية، حيث يشعر المسلم أن الله يراه دائمًا، ومَن رآه الله في العمل، أتقنه وحسنه.

وعليه، فالرقابة في الإدارة الإسلامية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل خلق إسلامي وضمير إنساني حي يهدف إلى تحقيق العدل والكفاءة. تجمع بين الرقابة الذاتية التي تُغذيها التقوى، والرقابة المؤسسية التي تضمن التنظيم وحسن الأداء. بالتالي، فإن الإدارة الإسلامية تقدم نموذجًا متكاملًا للرقابة، يُراعي تحقيق الأهداف المادية والروحية معًا، مما يجعلها نموذجًا فريدًا يمكن تطبيقه في مختلف العصور والبيئات الإدارية.

سادسًا: مقاصد النظرية الإسلامية في الإدارة:

لا يقتصر دور الإدارة في الإسلام على كونها عملية تنظيمية تسعى لتحقيق أهداف ومكاسب دنيوية، بل هي منهج حياة يتماشى مع القيم والمبادئ التي أرساها الدين الإسلامي، مما يجعلها نموذجًا متميزًا يدمج بين تحقيق الكفاءة الإنتاجية، والالتزام بالقيم الأخلاقية. وتهدف النظرية الإسلامية في الإدارة إلى تحقيق مقاصد متعددة، تجمع بين المصالح الفردية والجماعية، وتعمل على تحقيق العدل، الإتقان، والرفاهية المجتمعية، وغيرهم من المقاصد التي يمكن أن ينبثقا من رافدين أساسيين، وهما عمارة الأرض، والحفاظ على الكليات الخمس.

1. عمارة الأرض

تُعد عمارة الأرض إحدى الغايات الكبرى التي خلق الله الإنسان من أجلها، وهي مسؤولية عظيمة أوكلها الله إلى بني البشر كجزء من دورهم كخلفاء في الأرض. وهذا الدور يتطلب العمل الدؤوب، والتخطيط السليم، والالتزام بمبادئ الإسلام لتحقيق التنمية والبناء اللذان يُحققان الخير للبشرية. والنظرية الإسلامية في الإدارة تقدم منهجًا شاملًا لتحقيق هذه الغاية، إذ تُؤسَس على القيم الإسلامية مثل الأمانة، الإتقان، والشورى، وغيرهم من المبادئ والقيم الإسلامية، مع تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة بما يتوافق مع الشريعة.

تعتبر عمارة الأرض من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في النظرية الإسلامية. فالإسلام دين ودولة، ويهتم بكل شؤون الحياة. وعمارة الأرض هي التنمية بالمفهوم العصري، تلك التنمية القائمة في إطار المنهج الإسلامي واجب من واجبات الفرد والدولة في الإسلام. فالإسلام لا يعرف الجمود أو الخمول، وفي هذا يقول ابن عمر ﷺ: ﴿احرث لدنياك كأنك تعيش أبدًا، وأعمل لأخراك كأنك تموت غدًا﴾ (73: 2/798) وتقدم النظرية الإسلامية-بذلك، نظامًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، مستندة في ذلك على مجموعة من القيم

والمبادئ التي تعكس روح الإسلام وتوجهاته، مما يجعلها فريدة من نوعها مقارنة بالنظم الإدارية الأخرى. ومن هنا أصبح المقصد الأسمى الأساسي للإدارة الإسلامية هو تحقيق مصالح الأفراد والمجتمع بشكل متوازن، من خلال توجيه الموارد لتحقيق منافع مستدامة، تُركز الإدارة الإسلامية فيه على تعزيز رفاهية المجتمع وتلبية احتياجاته.

وعمارة الأرض هي التكليف الإلهي الذي منح الله الإنسان إياه ليكون خليفة على الأرض، فقد قال الله تعالى: ﴿هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ (هود: 61)، وقوله سبحانه ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ (الأنعام: 165) حيث تبين هاتان الآيتان أن الله أمر الإنسان بالسعي لإعمار الأرض، من خلال استثمار مواردها، وتنميتها، وإصلاحها، بما يحقق الخير للإنسانية؛ تحقيقًا لمفهوم الاستخلاف الذي جاء في قوله تعالى: ﴿إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: 30)؛ فتشير الآية إلى أن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان ليكون مسؤولًا عن إدارة الأرض وإصلاحها. فالاستخلاف يُحمل الإنسان مسؤولية إعمار الأرض، واستثمار الموارد الطبيعية، وفق الأوامر والتوجيهات الإلهية بطرق تعود بالنفع على الجميع.

وعمارة الأرض في النظرية الإسلامية تعتبر من أهمّ الجوانب التي يجب على المسلمين العمل عليها، فعمارة الأرض تعني العمل على تطوير الموارد الطبيعية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الحياة، وتحقيق الرخاء والرفاهية للمجتمع، كما تعني عمارة الأرض الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئة، وعدم الإسراف فيها أو التبذير، ويمكن أن نجد العديد من الأحاديث النبوية التي تؤكد على أهمية عمارة الأرض، وقد حَثَّ الإسلام على ألا يشغل المسلم عن عمارة الأرض شاغل، مهما عظم هوله، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿إِنْ قَامَتِ السَّاعَةُ وَبِيَدِ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ، فَإِنْ اسْتَطَاعَ أَنْ لَا يَقُومَ حَتَّى يَغْرِسَهَا فَلْيَفْعَلْ﴾ (77 :296/20) فعمارة الأرض وفق النظرية الإسلامية عمل تعبدي يبتغى به الأجر والثواب من رب العالمين، ففي الحديث عن أنس بن مالك ﷺ عن رسول الله ﷺ، قال: ﴿ما من مسلمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا أو يَزْرَعُ زَرْعًا فيَأْكُلُ منه طيرٌ ولا إنسانٌ إلا كان له به صدقةً﴾ (28: 817/2)

وتشكل التنمية-بعموم مفهومها، أحد المحاور الرئيسية في النظرية الإسلامية للإدارة، حيث يُقدّم الإسلام رؤية شاملة ومتوازنة للتنمية، ترتبط بمفهوم عمارة الأرض بوصفها تكليفًا إلهيًا للإنسان. فالإسلام ينظر إلى التنمية على أنها عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق الخير للإنسان في الدنيا والآخرة، مع الحفاظ على توازن العلاقات بين الفرد والمجتمع. والتنمية في الإسلام ليست مجرد عملية اقتصادية أو مادية بحتة، بل هي مفهوم شامل يتناول تنمية الإنسان؛ روحيًا، وأخلاقيًا، وعلميًا، فضلًا على تنمية الموارد لتحقيق التوازن بين احتياجات الفرد ومتطلبات المجتمع. ويأتي هذا امتثالًا لأمر رب العالمين في قوله ﷻ: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا﴾ (القصص: 77)، حيث تشير الآية إلى أن التنمية الإسلامية تسعى لتحقيق التوازن بين متطلبات الدنيا، ومتطلبات الآخرة، والتكامل البناء بين تنمية الموارد المادية، والارتقاء بالقيم الروحية للإنسان.

إن التنمية وعمارة الأرض في النظرية الإسلامية للإدارة ليست مجرد مسؤولية دنيوية، بل هي تكليف ديني لتحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية، من خلال الجمع بين القيم الروحية والمادية. وتوفر هذه النظرية نموذجًا متوازنًا وشاملًا للتنمية المستدامة. ويدعو الإسلام إلى استخدام الموارد بحكمة وعدالة، مع التركيز على تحقيق رفاهية الإنسان في الدنيا والآخرة. إن النظرية الإسلامية للإدارة بنظرتها الشمولية للإنسان والمجتمع، إذا طُبقت بفعالية، يمكن أن تقدم حلولًا عملية للتحديات التنموية التي يواجهها العالم اليوم.

2. الحفاظ على الكليات الخمس:

تُعتبر الكليات الخمس (أو الضروريات الخمس) من المفاهيم الأساسية في الشريعة الإسلامية، حيث تمثل الأسس التي يسعى الإسلام إلى حمايتها وصيانتها؛ لضمان استقرار المجتمع ورفاهيته. وتعد هذه الكليات الخمس، التي تمثل في: حفظ

الدين، النفس، العقل، النسل، والمال، تعد من أعظم المقاصد التي جاءت الشريعة الإسلامية ومن ثم النظرية الإسلامية في الإدارة لتحقيقها. ومن خلال هذه الكليات، يضمن الإسلام حياة متوازنة تحفظ الحقوق والواجبات، وتحقق التوازن بين الفرد والمجتمع. وتعتبر الإدارة الإسلامية أداةً فعالة لتطبيق هذه المقاصد في الحياة اليومية والمؤسسات المختلفة؛ حيث تجمع النظرية الإسلامية في الإدارة بين القيم الروحية والمبادئ الإدارية لتحقيق التنمية المستدامة والعدل الاجتماعي.

2.1 حفظ الدين في الإدارة الإسلامية:

يعتبر الدين أساس الحياة في الإسلام، ويشكل الإطار الذي ينظم العلاقات بين الأفراد والمجتمع. وتعمل الإدارة الإسلامية- وفق هذا الأساس، على أن تكون القرارات والسياسات متوافقة مع القيم والمبادئ الإسلامية. الأمر الذي يتطلب ذلك من القادة والمديرين الالتزام بالأخلاق الإسلامية مثل الصدق والأمانة والعدل. كذلك، تسعى النظرية الإسلامية في الإدارة إلى تعزيز الوعي الديني بين الموظفين من خلال برامج تدريبية وورش عمل تركز على القيم الإسلامية. ويمكن تحقيق ذلك عبر مجموعة من الآليات نذكر منها:

2.1.1 **تعزيز القيم الأخلاقية**: تعزز الإدارة الإسلامية الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل الأمانة والإخلاص.

2.1.2 **ضمان حرية العبادة**: تُراعي الإدارة الإسلامية توفير الوقت والمكان للموظفين لأداء عباداتهم دون تعارض مع مسؤولياتهم المهنية.

2.1.3 **المسؤولية القيادية**: التأكيد على أهمية القيادة الأخلاقية التي تتبنى مبادئ الدين في اتخاذ القرارات.

2.1.4 **سياسة ورؤية المؤسسة**: إدراج قيم الإسلام في رؤية ورسالة المؤسسة، ومراعاة القيم الإسلامية في اللباس والمظهر، ووضع معايير للمسؤولية المجتمعية تتوافق مع تعاليم الإسلام.

2.1.5 **المسؤولية الاجتماعية**: تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال الأنشطة الخيرية التي تعكس القيم الإسلامية.

2.2 حفظ النفس في الإدارة الإسلامية:

ويقصد بحماية النفس الحفاظ على كرامة الإنسان وصحته النفسية والجسدية. ففي بيئة العمل، تسعى الإدارة الإسلامية إلى توفير بيئة عمل صحية، وآمنة، تعزز من رفاهية الموظفين؛ عبر تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين، وتوفير برامج للتوازن بين العمل والحياة الشخصية. كذلك تحرص الإدارة الإسلامية على أن تتضمن سياسات العمل إجراءات لحماية حقوق العمال، وضمان عدم تعرضهم للتمييز أو الاستغلال. وتهدف النظرية الإسلامية في الإدارة إلى تحقيق ذلك من خلال:

2.2.1 **توفير بيئة عمل آمنة وصحية**: تلتزم الإدارة بتطبيق معايير السلامة المهنية، وتعزيز مبدأ الوقاية من خلال توعية العاملين بمخاطر العمل وكيفية تجنبها.

2.2.2 **إقرار نظام تأمين صحي شامل**: يضمن حماية العاملين وعلاجهم عند الحاجة.

2.2.3 **إدارة الأزمات والكوارث**: وضع خطط للتعامل مع الطوارئ لتقليل المخاطر، وإقامة برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات المتعلقة بالأمان والسلامة.

2.2.4 **التأكيد على العدالة في توزيع المهام**: بما يراعي قدرات الموظفين ويجنبهم الإجهاد المفرط.

2.2.5 **تشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين**: بما يعزز من الصحة النفسية، و توفير الدعم النفسي والاجتماعي: عبر مستشارين متخصصين.

2.3 حفظ العقل في الإدارة الإسلامية:

العقل هو أداة التفكير والتحليل واتخاذ القرار. لذلك، تشجع الإدارة الإسلامية على التعليم والتعلم المستمر وتطوير المهارات. يتطلب ذلك إنشاء بيئات تعليمية تشجع على الابتكار والإبداع وتعزز من التفكير النقدي. كما تتبنى المؤسسات التي تدار وفق النظرية الإسلامية استراتيجيات لتعزيز البحث العلمي وتطبيق المعرفة بشكل يساهم في تطوير المجتمع. ويمكن تحقيق ذلك عبر مجموعة من الآليات نذكر منها:

2.3.1 **تشجيع التعليم والتطوير المهني:** تسعى الإدارة الإسلامية إلى تطوير قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية وتعليمية، تعزز قدرات العاملين وفق احتياجاتهم المهنية والفكرية.

2.3.2 **مكافحة المؤثرات السلبية:** مثل تجنب البيئات التي تشجع على الفساد الفكري أو الأخلاقي، وضمان تقديم محتوى إيجابي يعزز التفكير الإبداعي.

2.3.3 **المشاركة في الأنشطة الثقافية:** تنظيم فعاليات ثقافية لتعزيز الفكر والعقل.

2.3.4 **تعزيز الحوار:** تشجيع الحوار البناء بين الأفراد حول القضايا الفكرية.

2.3.5 **تعزيز الأمن الفكري:** ضمان حقوق الملكية الفكرية للعاملين، وتعزيز احترام وجهات النظر المختلفة داخل المؤسسة

2.4 حفظ النسل في الإدارة الإسلامية:

تعمل النظرية الإسلامية في الإدارة على الحفاظ على النسل والعرض، وشرف الإنسان وكرامته. فتحرص تلك النظرية على احترام حقوق الأفراد، وحمايتهم؛ من أي نوع من الإساءة أو التمييز. وتتبنى الإدارة الإسلامية سياسات واضحة لمكافحة التحرش والتمييز وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل بين جميع العاملين. وتتبع الإدارة الإسلامية بعض الآليات لتحقيق ذلك، لعل من أهمها:

2.4.1 **تعزيز سياسات الأسرة:** تُراعي الإدارة الإسلامية أهمية الأسرة في حياة العاملين من خلال إجازات الأمومة، وتوفير أوقات مرنة.

2.4.2 **حماية الأخلاق العامة:** من خلال وضع ضوابط تنظيمية تمنع أي ممارسات تخل بالأخلاق داخل بيئة العمل.

2.4.3 **نشر الثقافة الأخلاقية:** عبر البرامج التدريبية؛ لتعزيز قيم الاحترام والتسامح داخل بيئة العمل.

2.4.4 **القدوة الحسنة:** تشجيع العاملين على أن يكونوا قدوة حسنة للأجيال الجديدة من خلال سلوكياتهم.

2.4.5 **حماية حقوق الأطفال:** تعزيز حقوق الأطفال وضمان حمايتهم من كل أشكال الإساءة، وتعليم الأطفال مبكرًا عن القيم الإسلامية والأساسية لتعزيز نموهم وتنمية شخصياتهم.

2.5 حفظ المال في الإدارة الإسلامية:

المال هو وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتشدد النظرية الإسلامية على إدارته بحكمة وفقًا للمبادئ الإسلامية التي تحظر الربا، وتحث على العدالة الاقتصادية. وتعمل تلك النظرية على وضع استراتيجيات مالية شفافة ومستدامة تضمن توزيع الثروات بشكل عادل وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ككل. كما تسعى تلك النظرية إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات وتشجيع الاستثمار في المشاريع التي تعود بالنفع على المجتمع. وتعمل الإدارة الإسلامية على تحقيق هذا المبدأ من خلال:

2.5.1 **ضمان الشفافية:** تُشدد النظرية الإسلامية في الإدارة على مبدأ المحاسبية والشفافية في إدارة الأموال.

2.5.2 **تحقيق الكفاءة الاقتصادية**: من خلال ترشيد الإنفاق وحسن استغلال الموارد لضمان الاستدامة.

2.5.3 **التخطيط المالي**: وضع خطط مالية مدروسة لضمان استخدام الأموال بشكل فعال. وتشجيع الاستثمار في مشاريع تتوافق مع الشريعة الإسلامية.

2.5.4 **التنويع في الاستثمار**: تشجيع تنويع الاستثمارات لتقليل المخاطر المالية، ووضع استراتيجيات لإدارة المخاطر المالية بشكل فعال.

2.5.5 **تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة**: تشجيع دعم المشاريع الصغيرة كوسيلة لتعزيز الاقتصاد المحلي.

إن الحفاظ على الكليات الخمس مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الفرد والمجتمع والدولة. ويتطلب ذلك تضافر الجهود وتكاملها من أجل بناء مجتمع آمن ومستقر ومزدهر، يسوده العدل والأمن والرخاء. من خلال تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية السمحة، يمكننا تحقيق مقاصدها السامية في حفظ الكليات الخمس، وضمان سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة. ويمثل الحفاظ على الكليات الخمس جوهر النظرية الإسلامية في الإدارة، حيث تجمع بين الأبعاد الروحية والمادية لتحقيق التنمية والازدهار. من خلال تطبيق هذه الكليات، يمكن للإدارة الإسلامية أن تقدم نموذجًا فريدًا يستجيب لتحديات العصر مع الحفاظ على القيم والمبادئ الإسلامية. إن دمج هذه المبادئ في المؤسسات يُسهم في بناء مجتمع متوازن يحقق العدل والرخاء للجميع.

وعليه، فقد أتت النظرية الإسلامية في الإدارة لتتجاوز كونها مجرد نشاط تنظيمي لتحقيق الأهداف، لتصبح نظامًا شاملًا يخدم الإنسان في دنياه وآخرته. من خلال تحقيق مقاصدها العامة المتمثلة في عمارة الأرض، والحفاظ على الكليات الخمس. وبهذا، تقدم الإدارة الإسلامية نموذجًا فريدًا يوازن بين الجوانب الروحية والمادية. هذا النموذج يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات دون التفريط في قيمها الأساسية، مما يبرز أهميتها كمنهج إداري متكامل يلبي احتياجات العصر مع الالتزام بالمبادئ الشرعية.

سابعًا: وظائف الإدارة في النظرية الإسلامية:

تُعتبر علوم الإدارة من أبرز العلوم الإنسانية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، من خلال تطبيق وظائف أساسية، تشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقويم. وحسب النظرية الإسلامية، تتجاوز الإدارة كونها أداة لتحقيق الأهداف الدنيوية فقط؛ لتصبح وسيلة سامية تسهم في تحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية؛ جامعة في معالجتها بين القيم الروحية والمبادئ الإدارية الحديثة؛ لتقديم نموذج شامل ومتكامل. والإدارة في الإسلام تعني تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة وفق القيم الإسلامية، مع التركيز على الالتزام بالمسؤولية أمام الله، وأما المجتمع، الأمر الذي يجعل الإدارة مسؤولية وأمانة تُؤدى لتحقيق مصالح العباد.

والإدارة في الإسلام ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة لبلوغ غايات. واستخدام الوسيلة والنجاح في تحقيق الغاية مرهونٌ بحسن معرفة أبعادها، وجوانبها، ومتطلباها، وعناصرها، ومعرفة الوظائف الي يتعين القيام بها في إطارها. والإدارة ليست حكرًا على المؤسسات والمنظمات، بل إنها لازمة للمجتمع والأمم وللأفراد على حدٍ سواء. فالإدارة الراشدة تعمل على حسن إدارة الموارد، وتطوير الإمكانيات، وتعظيم العائد والنفع، وتحسين وتطوير الإمكانيات، وتحسين وتطوير الأداء التنفيذي بالشكل الذي يرفع الجودة والإتقان. والوظائف الإدارية في الإسلام- رغم اتفاقها مع الوظائف الإدارية في الأنظمة الأخرى، إلا أنها ذات طابع خاص، تضع خصوصياتها الممارسة العملية وأخلاقيات هذه الممارسة، والقصد الحقيقي منها. فالعملية الإدارية عملية متكاملة الأبعاد والوظائف؛ تبدأ بالتخطيط العلمي الواعي، ثم التنظيم بإيجاد الهيكل والنظام الفعال المرن الذي يحدد لكل فرد عمله وعلاقته بالآخرين في إطار السلطة والمستولية، تم التوجيه الواعي للأوامر

والتعليمات بالشكل الذي يضم تنفيذها في الوقت المطلوب وبالشكل المطلوب وبالكم المطلوب، وبالجودة المطلوبة، ثم المتابعة والمراقبة الحقيقية النشطة. (48: 169)

ولا تكاد تخلو نصوص القرآن الكريم كما لا تكاد تخلو سنة النبي ﷺ ولا سيرته وسيرة أصحابه رضي الله عنهم من تطبيقات الإدارة، والتوجيه بحسن استغلال الموارد والقدرات والقوى البشرية، إضافة إلى التحلي بالصفات الحسنة كالصبر، والاجتهاد، ومغالبة الهوى، وضبط النفس، والحث على العمل، فضلًا على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة والمتابعة، والتقويم. (53: 09) لذلك، فإن وظائف الإدارة- حسب النظرية الإسلامية، لا تختلف عن وظائف الإدارة في النظريات الأخرى؛ فجمعهم يتفق في أنماط ومراحل وظائف الإدارة الأساسية استهلالًا بالتخطيط وصولًا للتقويم، وقد طبّق الرسول المصطفى، وخلفاؤه الراشدون تلك الوظائف ممارسة وتطبيقًا فعالًا، قامت على إثره الدولة الإسلامية- وإن لم تأخذ تلك الوظائف مسمياتها الإدارية الحديثة، ولكن ما تختلف فيه النظرية الإسلامية في الإدارة هي المبادئ والخصائص المميزة لها عن غيرها من النظريات الأخرى، والتي تعد الأساس التي قامت عليه النظرية الإسلامية.

هذا، وإن كانت الوظائف الإدارية في النظرية الإسلامية قد اتفقت مدلولًا ومفهومًا مع مثيلاتها من النظريات الأخرى، إلا أن تلك الوظائف قد اصطبغت فلسفتها بالصبغة الإسلامية، وتقاطعت إلى حد بعيد مع غيرها من المبادئ الإسلامية، وهو ما يتم عرضه في التناول التالي لتلك الوظائف.

1. التخطيط:

التخطيط هو حجر الزاوية في أي نظام إداري ناجح، حيث يعد التخطيط الوظيفة الأولى في الإدارة الإسلامية، ويتعلق بوضع الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها. ويُعتبر التخطيط في الإسلام عملية شاملة تأخذ بعين الاعتبار القيم الشرعية والأخلاقية. كما يُشدد على أهمية الشورى في اتخاذ القرارات، مما يعكس مبدأ التعاون والمشاركة بين الأفراد والتخطيط في النظرية الإسلامية يقوم على مفهوم الأخذ بالأسباب في وضع الخطط والبرامج المستقبلية لتحقيق الأهداف المنشودة؛ معتمدًا على مبدأ التوكل على الله، والاعتماد على العلم والمعرفة، وتقدير العواقب عند تحديد الأهداف بعيدة المدى وكيفية تحقيقها بما يتماشى مع القيم الإسلامية.

2. التنظيم:

التنظيم هو الوظيفة الثانية، ويهدف إلى توزيع المهام، وتحديد العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة. وفي الإدارة الإسلامية، يُنظر إلى التنظيم كوسيلة لتحقيق الأهداف الشرعية؛ من خلال تنسيق الجهود والأنشطة، عبر تحديد العلاقات التنظيمية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح؛ لضمان تحقيق الفعالية والكفاءة. ويستند التنظيم في النظرية الإسلامية على مبدأ الشورى، وتوزيع المهام باختيار الأكفاء للمناصب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعدالة في التكاليف وتنظيم الموارد البشرية والمادية، واحترام الكفاءات والقدرات الفردية، وتعزيز التعاون والتكامل بين الفرق المختلفة.

3. التوجيه:

تتعلق وظيفة التوجيه بإرشاد الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المحددة. ويتضمن ذلك توجيه الجهود نحو العمل الجماعي، وتعزيز الروح المعنوية بين الأفراد. ويُعتبر التوجيه في النظرية الإسلامية مسؤولية كبيرة تتطلب من القادة أن يكونوا قدوة حسنة، وأن يتسموا بالعدل والرحمة. ويركز التوجيه الإسلامي على تحفيز الدوافع الداخلية للإنسان، كطاعة الله والامتثال لأوامره. ويعتمد التوجيه في النظرية الإسلامية على استخدام أساليب القيادة القائمة على الرحمة واحترام الآخر، وتعزيز روح الفريق والتعاون، وتقديم النصح والإرشاد بالحكمة والموعظة الحسنة.

4. الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة التي تتمثل في متابعة الأداء وضمان الالتزام بالخطط الموضوعة. وتُعتبر الرقابة في الإدارة الإسلامية وسيلة لتحقيق الشفافية والمساءلة، حيث يتم تقييم الأداء بناءً على المعايير الشرعية والأخلاقية. وتتميز الرقابة في الإسلام بالجمع بين الرقابة الذاتية، حيث استشعار الفرد لضميره اليقظ، ومراقبة الله في جميع أعماله، والرقابة المؤسسية عبر مختلف المستويات الإدارية لمتابعة الأداء، وضمان تحقيق الأهداف.

5. التقويم:

تعتبر وظيفة التقويم إحدى الركائز الأساسية في العملية الإدارية، حيث تهدف إلى قياس الأداء، تحديد مدى تحقيق الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة التي تساهم في تحسين الأداء المستقبلي. في النظرية الإسلامية في الإدارة، يكتسب التقويم أبعادًا أوسع وأعمق، حيث يرتبط بمفاهيم الرقابة الذاتية، العدالة، والمسؤولية أمام الله والمجتمع. فالتقويم في الإسلام ليس فقط أداة لقياس الكفاءة، بل هو وسيلة لتحقيق العدالة الإدارية، وضمان الالتزام بالقيم الأخلاقية، وتحقيق مقاصد الشريعة.

إن وظائف الإدارة في النظرية الإسلامية تشكل نموذجًا فريدًا يجمع بين الفعالية والكفاءة مع الالتزام بالقيم الأخلاقية والدينية. فقد أتت وظائف الإدارة في النظرية الإسلامية لتعكس التكامل بين القيم الروحية والمبادئ الإدارية الحديثة، مما يجعلها نموذجًا فريدًا لتحقيق التنمية المستدامة. من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، يمكن للإدارة الإسلامية أن تُسهم في بناء مجتمعات عادلة ومزدهرة تحقق رضا الله وتخدم الإنسانية.

ثامنًا: التحديات التي تواجه النظرية الإسلامية في الإدارة:

تعد النظرية الإسلامية في الإدارة نموذجًا إداريًا متكاملًا يستند إلى المبادئ والقيم الإسلامية، ويستهدف تحقيق الكفاءة والتنمية المتوازنة بين الجوانب الروحية والمادية، لتحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية الغراء. الأمر الذي يجعل هذه النظرية نموذجًا أخلاقيًا وفعالًا لتطوير المجتمعات، يقوم على الجمع بين القيم الروحية والأخلاقية مع الأسس الإدارية الحديثة. ورغم الجوانب الإيجابية لهذه النظرية، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تؤثر على تطبيقها ونجاحها، والتي يمكن عرضها حسب النقاط التالية.

1. هيمنة الفكر الإداري الغربي:

هيمنة الفكر الإداري الغربي تُعدُّ أحد التحديات البارزة التي تواجه النظرية الإسلامية في الإدارة، حيث فرضت النماذج الإدارية الغربية نفسها كمعايير دولية يتم تطبيقها في معظم المؤسسات حول العالم. ويعتمد هذا الفكر على فلسفات علمانية تركز على تحقيق أقصى درجات الكفاءة الإنتاجية والمادية، مع إغفال كبير للأبعاد الأخلاقية والروحية التي تشكل جوهر النظرية الإسلامية. وهذه النماذج الغربية في الإدارة غالبًا ما تنطلق من أسس مادية تعطي الأولوية للمصلحة الفردية، مما يُضعف روح التعاون والمسؤولية الجماعية التي يُعززها الإسلام. كما أن الفكر الغربي يُركز على الأهداف القصيرة المدى والقابلة للقياس، مثل الربح المادي والإنتاجية، بينما تتسم النظرية الإسلامية برؤية شاملة تسعى لتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والجماعية، مع ضمان الانسجام مع القيم الأخلاقية ومقاصد الشريعة.

وتُعتبر هذه الهيمنة تحديًا مزدوجًا؛ فتأثر المجتمعات الإسلامية بالنماذج الإدارية الغربية، أدى إلى تهميش تطبيق القيم الإسلامية في بيئة العمل، ومن جهة أخرى تُعرّض الأفراد والمؤسسات للتبعية الفكرية والثقافية، حيث يتم استيراد النماذج الغربية دون تكييفها مع السياق الإسلامي، الأمر الذي جعل البعض يشكك في قدرة النظرية الإسلامية على التكيف

مع متطلبات العصر. كذلك فإن انتشار الثقافة الاستهلاكية والقيم الغربية يؤثر على قبول القيم الروحية والأخلاقية الإسلامية، مثل: الأمانة، والعدالة، والشورى، التي تُعدُّ أساسية في النظرية الإسلامية للإدارة.

وللتغلب على هذا التحدي، ينبغي إعادة إحياء النظرية الإسلامية في الإدارة من خلال توظيف القيم الإسلامية كأساس لبناء نماذج إدارية مبتكرة. كما يجب تعزيز الهوية الثقافية الإسلامية في المؤسسات عبر برامج تدريبية وسياسات تنظيمية تُبرز أهمية الشورى، الإتقان، والمسؤولية الجماعية. هذا التوجه لا يقتصر على مقاومة الفكر الإداري الغربي، بل يُسهم أيضًا في تقديم نموذج إداري عالمي يتسم بالإنسانية والتوازن بين الروح والمادة.

2. قلة الوعي بمبادئ الإدارة الإسلامية:

تعدّ قلة الوعي بمبادئ الإدارة الإسلامية من أبرز التحديات التي تواجه النظرية الإسلامية في الإدارة في العصر الحديث. على الرغم من أن الإدارة الإسلامية تقدم نموذجًا شاملًا يجمع بين القيم الأخلاقية والمبادئ العملية لتحقيق التنمية والعدالة، إلا أن ضعف الوعي بمضامينها الأساسية يؤدي إلى تهميشها في التطبيقات الإدارية اليومية. وهناك العديد من الأسباب المؤدية لقلة الوعي بمبادئ النظرية الإسلامية في الإدارة، لعل أبرزها:

2.1 **سوء الفهم والتفسير:** تعتبر النصوص الدينية-القرآن والسنة، المصدر الأساسي للنظرية الإسلامية في الإدارة. إلا أن هناك تفسيرات متعددة لهذه النصوص، مما يؤدي إلى اختلافات في كيفية تطبيقها في مجالات الإدارة. هذا التنوع يمكن أن يسبب ارتباكًا بين الممارسين، ويؤدي إلى عدم توافق في السياسات الإدارية المتبعة. كذلك، قد يتم تفسير النصوص الدينية بشكل ضيق، مما يحد من فهم المرونة والتطور في النظرية. وفضلًا على ذلك قد يعتقد البعض أن الإدارة الإسلامية هي مجرد مجموعة من القواعد التقليدية غير قابلة للتطبيق في العصر الحديث.

2.2 **هيمنة النماذج الغربية:** انتشار النظم الإدارية المستوردة من الغرب أدى إلى تجاهل الكثير من مبادئ الإدارة الإسلامية. يُنظر إلى تلك النظم باعتبارها متطورة وحديثة، بينما تُعتبر النماذج الإسلامية تقليدية أو غير قابلة للتطبيق في العصر الحديث.

2.3 **ضعف التعليم والتثقيف:** هناك نقص كبير في الدراسات والأبحاث التي تُبرز النظرية الإسلامية كنموذج إداري شامل، ومناهج التعليم في الكثير من الدول الإسلامية لا تُركز على مفاهيم الإدارة الإسلامية. قلة الأبحاث الأكاديمية والدراسات التطبيقية التي تُظهر فعالية الإدارة الإسلامية أدت إلى تراجع الفهم العام لمبادئها.

2.4 **غياب التدريب والتطوير:** العديد من المؤسسات لا تقدم برامج تدريبية أو دورات تُركز على الإدارة الإسلامية، مما يؤدي إلى نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة لتطبيق هذه المبادئ.

2.5 **الانفصال بين النظرية والتطبيق:** هناك فجوة بين المبادئ الإسلامية النظرية والواقع العملي، مما يجعل البعض يشكك في جدوى الإدارة الإسلامية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

وللتغلب على آثار قلة الوعي بمبادئ الإدارة الإسلامية، يجب أن تُدمج مبادئ الإدارة الإسلامية في البرامج الأكاديمية، مع التركيز على تطبيقاتها العملية، وتقديم ورش عمل ودورات تدريبية لتثقيف العاملين والقادة حول مبادئ الإدارة الإسلامية وأهميتها. ودعم البحث العلمي الذي يُظهر فعالية الإدارة الإسلامية في تحقيق الأهداف المؤسسية والتنموية. كذلك، من الضروري استخدام وسائل الإعلام المختلفة للترويج لمبادئ الإدارة الإسلامية، وإظهار قصص النجاح التي طبقت هذه المبادئ في المؤسسات الحديثة.

3. نقص الكفاءات المؤهلة لتطبيق الإدارة الإسلامية:

يعد نقص الكفاءات المؤهلة لتطبيق الإدارة الإسلامية من التحديات والمعوقات الرئيسية التي تواجه نظرية الإدارة الإسلامية. على الرغم من وجود مبادئ إدارية إسلامية واضحة، إلا أن نقص الخبراء المؤهلين الذين يفهمون هذه المبادئ وتطبيقها في الممارسات الإدارية يحد من قدرته على التأثير في العالم الحقيقي. ويرجع هذا النقص إلى العديد من الأسباب، لعل من أهمها:

3.1 **نقص التعليم المتخصص:** تفتقر الكثير من المؤسسات الأكاديمية إلى برامج دراسات عليا متخصصة في الإدارة الإسلامية، مما يؤدي إلى قلة الخريجين المؤهلين. كذلك، ضعف وجود دورات تدريبية مهنية تركز على تطوير المهارات اللازمة لتطبيق مبادئ الإدارة الإسلامية.

3.2 **ضعف التنمية المهنية:** كثير من المؤسسات لا توفر برامج توجيه أو تدريب عملي للموظفين الجدد حول كيفية تطبيق المبادئ الإسلامية في العمل، وقد يصاحب ذلك-أيضًا، قلة الفرص للتدريب الميداني الذي يعزز من فهم القيم والمبادئ الإسلامية.

3.3 **التركيز على النماذج الغربية:** الاعتماد الكبير على النماذج والنظريات الغربية في التعليم والتدريب، مما يؤدي إلى إغفال المبادئ الإسلامية. وكذلك فإن قلة تشجيع البحث والتطوير في مجالات الإدارة الإسلامية، مما يحد من توفر الكفاءات.

3.4 **الافتقار إلى القيادات القدوة:** هناك نقص في القيادات الإدارية التي تُجسّد الإدارة الإسلامية عمليًا، مما يؤدي إلى غياب النماذج العملية التي يمكن الاقتداء بها، حيث إن القادة المؤهلون في هذا المجال غالبًا ما يُواجهون تحديات في الموازنة بين تطبيق القيم الإسلامية والضغوط الواقعية.

3.5 **غياب معايير واضحة للتقييم:** غياب معايير واضحة لتقييم الكفاءات الإدارية وفقًا للمبادئ الإسلامية يمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح في كيفية قياس الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف. هذا الغموض يعوق جهود المؤسسات لتطوير وتحسين الأداء الإداري، مما يُسهم في استمرار نقص الكفاءات.

ولمعالجة هذه التحديات، تتطلب معالجة نقص الكفاءات المؤهلة تطوير استراتيجيات فعالة لتدريب وتطوير الأفراد في مجالات الإدارة الإسلامية. يجب أن تشمل هذه الاستراتيجيات برامج تعليمية متخصصة وورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى بناء القدرات الإدارية وفقًا للمبادئ الإسلامية.

4. ضعف المؤسسات التي تدعم النظرية الإسلامية في الإدارة:

يمثل ضعف المؤسسات التي تدعم النظرية الإسلامية في الإدارة أحد أهم المعوقات التي تحول دون انتشار هذه النظرية وتطبيقها بشكل واسع. فهذه المؤسسات تلعب دورًا حاسمًا في تطوير الأبحاث، تقديم الاستشارات، وتوفير برامج التدريب اللازمة لتعزيز الكفاءات في هذا المجال. ورغم أهمية الإدارة الإسلامية باعتبارها نموذجًا يوازن بين الكفاءة العملية والقيم الأخلاقية المستمدة من الشريعة، فإن غياب المؤسسات القوية الداعمة يُضعف فرص تحقيق هذا النموذج على أرض الواقع، ويمكن تفصيل هذا التحدي من عدة زوايا:

4.1 **قلة المؤسسات المتخصصة:** يندر وجود مؤسسات بحثية أو تعليمية متخصصة في دراسة الإدارة الإسلامية وتطويرها، حيث إن معظم المؤسسات الحالية تركز على الإدارة التقليدية أو الغربية دون إدماج مبادئ الإدارة الإسلامية.

4.2 **ضعف التمويل والدعم:** تعاني المؤسسات القليلة التي تهتم بالإدارة الإسلامية من نقص في الموارد المالية والبشرية؛ نظرًا لغياب الدعم الحكومي أو القطاع الخاص لهذه المؤسسات، مما يحد من قدرتها على النمو والتأثير.

4.3 **غياب الأطر المؤسسية الواضحة:** لا توجد هياكل مؤسسية شاملة تُعنى بتطبيق الإدارة الإسلامية بشكل متكامل في القطاعات المختلفة. كذلك، فإن ضعف التنسيق بين المؤسسات القائمة، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب رؤية استراتيجية مشتركة.

4.4 **قلة الاهتمام بالبحث العلمي:** الأبحاث العلمية المتعلقة بالإدارة الإسلامية قليلة وغالبًا ما تكون نظرية وغير عملية؛ وذلك نتيجة لضعف التعاون بين الجامعات والمراكز البحثية لتطوير النظرية الإسلامية في الإدارة.

4.5 **التأثير السلبي للعولمة:** العولمة وانتشار النماذج الإدارية الغربية تضعف فرص تعزيز النظرية الإسلامية في الإدارة، حيث إن المؤسسات العالمية الكبرى لا تُروّج للإدارة الإسلامية، مما يحد من انتشارها وتأثيرها.

وللتغلب على هذه التحديات، نجد أن تقوية المؤسسات الداعمة للإدارة الإسلامية يُعد خطوة حاسمة لتفعيل دورها في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يمكن لهذه المؤسسات أن تصبح أدوات فعالة في تقديم نموذج إداري يُراعي القيم الإسلامية ويتسم بالكفاءة العملية. وتحقيق ذلك يمكن أن يتم عبر تأسيس مراكز أبحاث ومعاهد تعليمية تُركز على تطوير الإدارة الإسلامية، وتعزيز الشراكات بين المؤسسات الداعمة للنظرية الإسلامية والمؤسسات الأكاديمية. وكذلك، تشجيع الحكومات والقطاع الخاص على دعم المؤسسات التي تهتم بالإدارة الإسلامية، عبر توفير منح وتمويل مستدام للمشروعات البحثية والمبادرات ذات الصلة. وأيضًا، بناء شبكات تعاون بين المؤسسات الإسلامية عالميًا لتعزيز التبادل المعرفي، من خلال تنظيم مؤتمرات ومنتديات تجمع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الإسلامية.

5. قلة الدراسات والأبحاث:

على الرغم من وجود بعض الأبحاث والدراسات حول الإدارة الإسلامية، إلا أن هذا المجال لا يزال يعاني من نقص كبير في الدراسات الأكاديمية المتخصصة. فقلة الأبحاث تعني قلة الأدلة والبراهين العلمية التي تدعم فعالية النظرية الإسلامية في الإدارة، مما يجعل من الصعب اعتمادها كإطار عمل موثوق به. ويمكن إرجاع أسباب ذلك إلى ما يلي:

5.1 **ضعف الإنتاج البحثي:** ويرجع ذلك إلى غياب عدد كافٍ من الدراسات العلمية التي تستعرض الأسس النظرية للإدارة الإسلامية ومقارنة فعاليتها بالنماذج الإدارية الأخرى، وقلّة الأبحاث التطبيقية التي تختبر المبادئ الإسلامية في بيئات عمل واقعية. وفضلًا على ذلك هناك ندرة الأوراق العلمية في المجلات الدولية المحكمة التي تركز على الإدارة الإسلامية، مما يؤدي إلى ضعف انتشار هذا المجال عالميًا.

5.2 **الاعتماد على الاجتهادات الفردية:** إن غالبية الجهود في هذا المجال تعتمد على اجتهادات فردية من باحثين دون وجود منظومة بحثية متكاملة. كذلك، هناك ضعف التنسيق بين الأكاديميين والمؤسسات التعليمية لتطوير دراسات منهجية حول الإدارة الإسلامية.

5.3 **نقص التمويل والدعم المؤسسي:** إن قلة توفير الموارد المالية والدعم المؤسسي اللازم لإجراء أبحاث شاملة ومتكاملة، أدى إلى غياب المراكز البحثية المتخصصة في تطوير الإدارة الإسلامية كمجال معرفي.

5.4 **ضعف التوثيق والترويج:** تعاني النظرية الإسلامية في الإدارة من قلة الدراسات التي توثّق وتدرس تجارب الإدارة الإسلامية في التاريخ الإسلامي، مثل النظم الإدارية في الخلافة الراشدة والدولة العباسية. كذلك، هناك غياب ملحوظ للدراسات التي تسلط الضوء وتروج للنماذج الناجحة لتطبيق الإدارة الإسلامية في العصر الحديث.

5.5 تأثير التبعية للنماذج الغربية: إن الخوف من عدم قبول الإدارة الإسلامية في الساحة الأكاديمية الدولية بسبب سيطرة النظريات الغربية، واستحواذ النماذج الإدارية الغربية على البحث الأكاديمي في العالم الإسلامي، قد حدّا من الاهتمام بالنظرية الإسلامية.

ويمكن التغلب على هذه التحديات عبر تقديم منح بحثية للباحثين الراغبين في دراسة الإدارة الإسلامية، وإنشاء مجلات علمية محكمة متخصصة في الإدارة الإسلامية. وكذلك، تأسيس معاهد ومراكز بحثية تُركز على دراسة الإدارة الإسلامية وتطويرها، وتعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية الإسلامية لتبادل الخبرات والمعلومات. وفضلًا على ذلك، يجب ربط البحث العلمي بالواقع من خلال إجراء أبحاث تطبيقية في المؤسسات الإسلامية لتحليل مدى كفاءة الإدارة الإسلامية، وتوثيق التجارب الناجحة وتقديمها كنماذج عملية؛ مستفيدين في ذلك من التكنولوجيا الحديثة عبر استخدام منصات رقمية لنشر الأبحاث والدراسات حول الإدارة الإسلامية، وتنظيم مؤتمرات وورش عمل عبر الإنترنت لزيادة التفاعل بين الباحثين.

تاسعًا: إدارة المؤسسات التربوية حسب النظرية الإسلامية في الإدارة:

يُقدّم الإسلام نموذجًا شاملًا للإدارة يعتمد على القيم الروحية والأخلاقية، مع تعزيز مبادئ العدالة والشورى والإخلاص في العمل. من هذا المنطلق، تسعى المؤسسات التربوية وفق الفكر الإسلامي إلى تحقيق التوازن بين الجانب الروحي والمهني، اعتمادًا على دور التعليم في بناء الفرد والمجتمع. وفيما يلي يقدم المؤلف نموذجًا مقترحًا لإدارة المؤسسات التربوية حسب النظرية الإسلامية في الإدارة.

1. المبادئ الأساسية للإدارة التربوية الإسلامية:

يستند هذا النموذج المقترح إلى المبادئ الإسلامية التي تجمع بين القيم الروحية والأخلاقية، والفعالية العملية لتحقيق الأهداف التعليمية والتنموية. يتمثل الهدف في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل التربوي والاحتياجات الإنسانية، مع التركيز على العدل، الشورى، الشفافية، والتطوير المستدام، ويمكن بيان ذلك حسب ما يلي:

1.1 التوحيد والتكامل:

- **1.1.1** توجيه الإدارة نحو تحقيق رسالة سامية تتوافق مع القيم الإسلامية.
- **1.1.2** تعزيز الانتماء والإيمان بدور التعليم في بناء الفرد والمجتمع.
- **1.1.3** الاعتماد على النصوص الشرعية وتوجيهات النبي ﷺ والخلفاء الراشدين كنماذج إدارية مثلى.

1.2 الشورى:

- **1.2.1** تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال مجالس استشارية تضم المدرسين، الطلاب، وأولياء الأمور.
- **1.2.2** تفعيل مبدأ الاستماع لجميع الأطراف بما يضمن العدالة والشفافية.

1.3 العدل والمساواة:

- **1.3.1** توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع الطلاب، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية.
- **1.3.2** توزيع الموارد والخدمات بشكل عادل بين جميع الفئات.
- **1.3.3** تطبيق معايير واضحة وعادلة في تقييم أداء الطلاب.

1.4 الإحسان:

- **1.4.1** التركيز على جودة التعليم وتحسين البيئة المدرسية.

1.4.2 توفير الدعم النفسي والمعنوي للطلاب والمعلمين.

1.5 التفويض والمسؤولية:

1.5.1 تمكين الإداريين والمعلمين من اتخاذ القرارات المناسبة مع تحمل المسؤولية.

1.5.2 تطبيق الرقابة التوجيهية وليس التسلطية

1.5.3 وضع آليات لمراقبة الأداء الأكاديمي والإداري، وتقييم البرامج التعليمية بشكل دوري.

1.5.4 توفير قنوات لتلقي الشكاوى والمقترحات من جميع الأطراف المعني

2. الأهداف العامة للإدارة التربوية الإسلامية:

يهدف النموذج المقترح لإدارة المؤسسات التربوية حسب النظرية الإسلامية في الإدارة إلى:

2.1.1 **تعزيز القيم الإسلامية:** غرس القيم الإسلامية في البيئة المدرسية لتحقيق بناء شخصية متوازنة.

2.1.2 **تحقيق العدالة التربوية:** ضمان المساواة في تقديم الفرص التعليمية لجميع الطلاب.

2.1.3 **تنمية القيادة الرشيدة:** إعداد قادة تربويين مؤهلين لإدارة المؤسسات التعليمية بروح المسؤولية والأمانة.

2.1.4 **التكامل بين العلوم الحديثة والقيم الإسلامية:** دمج أحدث الوسائل التقنية مع المبادئ الإسلامية لتحقيق تعليم فعال ومؤثر.

3. النموذج التنفيذي للإدارة التربوية الإسلامية:

يمكن تقسيم محاور النموذج المقترح إلى ما يلي:

3.1 التخطيط الاستراتيجي للإدارة التعليمية:

3.1.1 **وضع رؤية ورسالة مستمدة من القيم الإسلامية:** تحديد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها لتعكس أهداف التعليم الإسلامي.

3.1.2 **الأهداف بعيدة المدى:** تطوير برامج تعليمية تحقق التكامل بين القيم الإسلامية والمعرفة الحديثة.

3.1.3 **خطة عمل مرنة:** إعداد خطة سنوية وشهرية تحتوي على أهداف واضحة ومؤشرات أداء.

3.2 القيادة التربوية الإسلامية:

3.2.1 **القيادة بالقدوة:** الالتزام بالقيم الإسلامية في التعامل اليومي مع الطلاب والمعلمين.

3.2.2 **الشورى:** اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المشاورات مع الكوادر التعليمية.

3.2.3 **التفويض الفعّال:** توزيع المهام والمسؤوليات بما يضمن الكفاءة والإنجاز.

3.3 إدارة الموارد البشرية:

3.3.1 **اختيار الكفاءات:** تعيين المعلمين والإداريين على أساس الكفاءة والتزامهم بالقيم الإسلامية.

3.3.2 **التدريب والتطوير:** تقديم دورات تدريبية تجمع بين المهارات المهنية والقيم الأخلاقية.

3.3.3 **العدالة في التقييم:** تقييم الأداء بناءً على الإنجاز الفعلي وروح التعاون.

3.4 بيئة التعليم والتعلم:

3.4.1 **غرس القيم في المناهج:** إدراج قيم العدل، الإحسان، والعمل بروح الفريق في المناهج الدراسية.

3.4.2 **تعزيز التعليم التفاعلي:** استخدام أساليب حديثة مثل التعليم الإلكتروني مع الحفاظ على القيم الإسلامية.

3.4.3 **إدارة الأزمات المدرسية:** التعامل مع الأزمات بحكمة وتطبيق مبادئ العفو والتسامح.

3.5 الشراكة مع المجتمع:

3.5.1 **التواصل مع أولياء الأمور:** تنظيم لقاءات دورية لتعزيز التعاون بين المدرسة والأسرة.

3.5.2 **الشراكات المجتمعية:** الاستفادة من المؤسسات المحلية لتعزيز البرامج التعليمية.

3.5.3 **خدمة المجتمع:** تشجيع الطلاب والمعلمين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والخيرية.

3.6 الرقابة والتقييم:

3.6.1 **آليات الرقابة:** وضع نظام داخلي لمتابعة الالتزام بالخطة التعليمية والقيم الإسلامية.

3.6.2 **التقييم الدوري:** إجراء تقييمات دورية للأداء الإداري والأكاديمي لتحسين الجودة.

3.6.3 **التغذية الراجعة:** استخدام نتائج التقييم لتطوير البرامج والإجراءات الإدارية.

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية الإسلامية:

يقترح أن يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسات التربوية من الإدارات التالية:

4.1 مجلس الإدارة:

4.1.1 يتكون من مدير المؤسسة، نوابه، ورؤساء الأقسام.

4.1.2 يعتمد على مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات.

4.2 إدارة التوجيه التربوي: مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ البرامج التربوية بما يتوافق مع القيم الإسلامية.

4.3 إدارة الموارد البشرية:

4.3.1 تعنى باختيار الكوادر التربوية وفق معايير الكفاءة والأخلاق.

4.3.2 توفير التدريب المستمر للعاملين.

4.4 إدارة الجودة والمتابعة: تعمل على مراقبة الأداء وضمان تحقيق الأهداف التربوية.

4.5 إدارة الأنشطة والدعم الطلابي: تهتم بتطوير الأنشطة التي تعزز القيم الإسلامية وتدعم احتياجات الطلاب.

5. الممارسات الإدارية للمؤسسات التربوية الإسلامية:

يمكن أن تقسم الممارسات الإدارية للمؤسسات التربوية الإسلامية إلى:

5.1 تطوير المناهج:

5.1.1 تحديث المناهج التعليمية بما يتماشى مع القيم الإسلامية واحتياجات المجتمع.

5.1.2 دمج المهارات الحياتية والابتكارية في المناهج.

5.2 التقويم والاختبارات:

5.2.1 استخدام أساليب تقييم متنوعة تشمل المشاريع، والعروض، والاختبارات التقليدية.

5.2.2 تقييم الأداء بناءً على معايير محددة تعكس الفهم العميق للمواد.

5.3 التدريب والتطوير المهني:

5.3.1 تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمعلمين لتحسين مهاراتهم التدريسية والإدارية.

5.3.2 تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات والتعلم من بعضهم البعض.

6. البيئة المدرسية للمؤسسات التربوية الإسلامية:

تهتم الإدارة الإسلامية للمؤسسات التربوية بالجانب البيئي، من ناحية:

6.1 تنمية القيم الأخلاقية:

6.1.1 تنظيم برامج توعوية لتعزيز القيم الإسلامية مثل الاحترام، التعاون، والإخلاص.

6.1.2 تشجيع الأنشطة اللامنهجية التي تعزز من روح الانتماء والمشاركة.

6.2 تحسين المرافق المدرسية:

6.2.1 توفير بيئة تعليمية آمنة ومناسبة، مع مراعاة احتياجات الطلاب الخاصة.

6.2.2 الاهتمام بتجهيز الفصول الدراسية والموارد التعليمية.

7. العلاقات المجتمعية للمؤسسات التربوية الإسلامية:

تحرص الإدارة الإسلامية للمؤسسات التربوية على إقامة علاقات اجتماعية بناء ة مع مجتمعها المحيط من خلال:

7.1 الشراكة مع المجتمع:

7.1.1 إقامة شراكات مع المؤسسات المحلية لتوفير فرص تدريبية للطلاب.

7.1.2 تنظيم فعاليات مجتمعية لزيادة الوعي بأهمية التعليم.

7.2 التواصل مع أولياء الأمور:

7.2.1 إنشاء قنوات تواصل فعالة مع أولياء الأمور، مثل النشرات الإخبارية والاجتماعات الدورية.

7.2.2 الاستماع لملاحظاتهم واحتياجاتهم لضمان تحسين العملية التعليمية.

8. نموذج للممارسات اليومية للمؤسسات التربوية الإسلامية:

يمكن أن تقوم إدارة المؤسسات التربوية بمهامها، وفق النموذج التالي والمقترح للممارسات اليومية.

8.1 الاجتماع الصباحي

8.1.1 قراءة آيات من القرآن الكريم.

8.1.2 تذكير بأحد القيم الإسلامية (مثل الأمانة أو الإحسان).

8.1.3 توجيه يومي من قائد المدرسة لتوضيح الأهداف اليومية.

8.2 الأنشطة التعليمية

8.2.1 دمج الأنشطة العملية مع القيم الأخلاقية.

8.2.2 تطبيق برامج لتعزيز التفكير النقدي والإبداع في إطار القيم الإسلامية.

8.3 متابعة الأداء

8.3.1 زيارات صفية دورية من الإدارة للتأكد من تطبيق الخطط.

8.3.2 تقارير أسبوعية من المعلمين عن تقدم الطلاب.

8.4 الأنشطة اللاصفية

8.4.1 تنظيم مسابقات تهدف إلى تعزيز التعاون وروح الفريق.

8.4.2 برامج خدمة مجتمعية لتحفيز الطلاب على المساهمة الاجتماعية.

9. آليات التنفيذ للإدارة التربوية الإسلامية:

يمكن الاستعانة ببعض الآليات العامة لتنفيذ هذا النموذج المقترح، والتي من أبرزها:

9.1.1 **توعية العاملين**: ورش عمل توضح مبادئ الإدارة الإسلامية وتطبيقها في المجال التعليمي.

9.1.2 **التكنولوجيا في التعليم**: استخدام أنظمة إدارة مدرسية إلكترونية تتوافق مع القيم الإسلامية.

9.1.3 **تطوير السياسات**: تحديث السياسات الداخلية لتعكس مبادئ العدل والشورى.

9.1.4 **التقييم المستمر**: قياس الأثر الفعلي لتطبيق النموذج على أداء المدرسة ورضا الطلاب وأولياء الأمور.

إن إدارة المؤسسات التربوية وفق الفكر الإسلامي ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي رسالة تربوية تهدف إلى بناء جيل واعٍ يحمل القيم الإسلامية ويحقق التنمية المستدامة. النموذج المقترح يركز على تحقيق التوازن بين القيم والأهداف العملية، مما يسهم في تقديم نموذج تربوي متميز يلبي احتياجات العصر ويعزز الهوية الإسلامية.

أتى هذا الفصل من الكتاب ليتناول النظرية الإسلامية في الإدارة، موضحًا الأسس والمبادئ التي يقوم عليها الفكر الإداري الإسلامي. ويعرض الفصل كيف أن الإسلام لم يكن مجرد دين روحي، بل هو نظام حياة شامل يتضمن كافة جوانب الحياة، بما في ذلك الإدارة. من خلال استعراض المبررات التي تدعو إلى دراسة الفكر الإداري الإسلامي، يظهر الفصل أهمية هذا الفكر في عصرنا الحديث، حيث تواجه المجتمعات الإسلامية تحديات عديدة تتطلب نظرة جديدة للإدارة تتماشى مع القيم الإسلامية. واختتامًا لهذا الفصل، يجب التأكيد على ما يلي:

1. **شمولية الإسلام في تنظيم الحياة:** اتضح من محتوى الفصل أن الإسلام ينظر إلى الإدارة كجزء أساسي من الحياة الإنسانية ويعتبرها وسيلة لتحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد، حيث لا تقتصر المبادئ الإسلامية على الجانب الروحي فقط، بل تشمل أيضًا توجهات عملية تتعلق بكيفية إدارة الأمور اليومية. هذا الشمول يعكس قدرة الإسلام على تلبية احتياجات المجتمع وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
2. **المبادئ الأخلاقية في الإدارة:** تُعَدُّ الأخلاق من الركائز الأساسية في الفكر الإداري الإسلامي، حيث يدعو الإسلام إلى تطبيق مبادئ العدل والشفافية والمساءلة، مما يعزز من ثقة الأفراد في المؤسسات الحكومية والخاصة. هذه المبادئ ليست مجرد شعارات، بل هي مجموعة من القيم التي يجب أن تترسخ في النفوس وتُطبَّق في الحياة العملية.
3. **التوازن بين الفرد والمجتمع:** أحد الجوانب المهمة التي تبرزها النظرية الإسلامية في الإدارة هو التوازن بين مصالح الفرد ومصالح الجماعة. يُظهر الفكر الإداري الإسلامي كيف يمكن تحقيق هذا التوازن من خلال التعاون والتكافل الاجتماعي. يساهم هذا التوجه في تعزيز روح الانتماء للمجتمع، مما يؤدي إلى استقرار أكبر في العلاقات الاجتماعية.
4. **الإدارة كوسيلة لتحقيق التنمية:** تهدف الإدارة الإسلامية إلى تحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع. من خلال تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، يسعى الإسلام إلى خلق بيئة تعزز من الإنتاجية والابتكار. هذه الرؤية تعكس فهمًا عميقًا للمسؤولية الفردية والجماعية في بناء مجتمع متقدم.

وبناء على ما سبق عرضه، يتضح أن النظرية الإسلامية في الإدارة ليست مجرد إطار نظري، بل هي نظام متكامل يهدف إلى تحقيق التنمية والعدالة في المجتمعات الإسلامية. من خلال استعراض القيم والمبادئ التي يقوم عليها الفكر الإداري الإسلامي، نجد أن الإسلام يقدم حلولًا فعالة للتحديات المعاصرة. إن تطبيق هذه المبادئ في الحياة اليومية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري، وتعزيز الثقة بين الأفراد والمؤسسات. وتجدر الإشارة إلى أن الفكر الإداري الإسلامي لا يتعارض مع التقدم والتطور، بل يدعو إلى الاستفادة من التجارب الحديثة مع الحفاظ على الهوية والقيم الإسلامية. ولذلك، فإن العمل على بناء نظرية إدارية إسلامية متكاملة يتطلب جهدًا مشتركًا من الباحثين والممارسين في مختلف المجالات.

إن فهمنا للإدارة من منظور إسلامي يمكن أن يسهم في إحداث تغيير إيجابي في المجتمعات الإسلامية، مما يسهل تحقيق الأهداف المشتركة والارتقاء بمستوى الحياة اليومية. من المهم أن نواصل دراسة وتطوير هذا الفكر الإداري، بما يتماشى مع التطورات العالمية، مع الحفاظ على القيم والمبادئ الإسلامية التي تشكل هوية المجتمعات الإسلامية. وأخيرًا، يجب أن يكون هناك دعوة إلى الجامعات ومراكز البحث لتطوير مناهج دراسية تركز على الفكر الإداري الإسلامي، وتطبيقه في الواقع العملي. كما يجب أن تتعاون الحكومات والمؤسسات الخاصة لتبني هذه المبادئ في سياساتها واستراتيجياتها، مما يسهم في بناء مجتمع متوازن ومزدهر. إن مثل هذا العمل يتطلب جهدًا جماعيًا ووعيًا اجتماعيًا لضمان أن تظل القيم الإسلامية حاضرة في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك الإدارة.

قائمة المراجع

أولًا: المراجع العربية

ثانيًا: المراجع الأجنبية

المَرَاجِع:

أولًا: المراجع العربية:

1 ابن الأثير, عز الدين، تحقيق: عمر عبد السلام تدمري: (1997)، "الكامل في التاريخ" دار الكتاب العربي ، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/2760

2 ابن تيمية, أحمد بن عبد الحليم بن عبدالسلام، حققه وخرج أحاديثه: أحمد بن محمد الخليل: (2002)، "القواعد النورانية الفقهية" دار ابن الجوزي، الدمام، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://archive.org/details/al9awa3id_anoraniya_alfi9hiya/page/n157/mode/2up

3 ابن تيمية, أحمد بن عبد الحليم بن عبدالسلام، تحقيق: علي بن محمد العمران: (2008)، "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية " دار عالم الفرائد للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://archive.org/details/amatullah0911_gmail_20161011/page/n17/mode/2up

4 ابن كثير, أبو الفداء إسماعيل بن عمر، (2003)، "البداية والنهاية في التاريخ" تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي ، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان، الجيزة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link2: https://ketabonline.com/ar/books/4767

5 أبو العلا, ليلى محمد، (2013)، "مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة" دار ياما العلمية، عَمَّان المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9796500053578،

Web Link:

https://books.google.com.eg/books?id=0U2VAQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

6 أبو عزام, محمد خالد، (2020)، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي" دار زهدي للنشر والتوزيع، عَمَّان المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 978992317113،

Web Link: https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A8-Mohammad-Abu-Azzam-pdf

7 أبو ناصر, فتحي محمد، (2008)، "مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عَمَّان المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://kolalkotob.com/book5400.html

8 أبو وردة, محمد عبد العزيز، محمد هاشم أغا: (2015)، "تصور مقترح لتطوير دور الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي في رفع كفايات مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر- غزة، قطاع غزة، فلسطين، ص 1-158،

Web Link: https://jsrep.journals.ekb.eg/article_41855_38d4f94591fc8fcfb5df738d514f2eeb.pdf

9 أبي الحديد, عز الدين عبد الحميد بن هبة الله، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم: (1959)، "شرح نهج البلاغة" دار إحياء الكتب العربية، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/64568

10 أحمد, أحمد إبراهيم، (2012)، "الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق " مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9775167647،

Web Link: https://archive.org/details/20200228_20200228_1501

11 أحمد, إيمان زغلول راغب، إيمان أحمد محمد عزب، (2021)، "تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة" مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، العدد 45، الجزء 1، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2356-9948، ص 215-326،

DOI: https://doi.org/10.21608/jfees.2021.185273

Web Link: https://jfees.journals.ekb.eg/article_185273.html

12 آدم, طلعت محمد محمد، (2014)، "الإدارة المدرسية الميدانية" دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.daralwafaa.net/book.php?page=3&cat_id=5

13 إسطنبولي, مروة، محمد عبد الحمد لاشين: (2016)، "تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" مجلة التربية (الأزهر)، المجلد 35، العدد 171، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1110-X323، ص 645-690،

DOI: https://doi.org/10.21608/jsrep.2016.49070

Web Link: https://jsrep.journals.ekb.eg/article_49070.html

14 آل سليمان, حسين محمد حسين، (2016)، "دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي" التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)، المجلد 53، العدد 169، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1110-X323، ص 383-414،

DOI: 10.21608/jsrep.2016.31883

Web Link: https://jsrep.journals.ekb.eg/article_31883.html

15 آل ناجي, محمد بن عبد الله، (2016)، " الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية" مطابع الحميضي، الطبعة السابعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 9786030060627،

Web Link: https://pubhtml5.com/wbcr/ezzw/basic

16 الأزدي, أبو داود سليمان بن الأشعث السجستاني، تحقيق: شعَيب الأرنؤوط ومحَمَّد كامِل قره بللي: (2009)، "سنن أبي داوود" دار الرسالة العالمية، دمشق، الجمهورية السورية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://shamela.ws/book/117359

Web Link2: https://ketabonline.com/ar/books/1013

17 الأسدي, سعيد جاسم, محمد حميد المسعودي, & هناء عبد الكريم التميمي، (2016)، "التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية" الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957593742،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-التنميه-المهنيه-القائمه-علي-الكفاءات-و-الكفايات-التعليميه-pdf

18 الأشهب, نوال عبد الكريم، (2015)، "إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي" دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957584672،

Web Link: https://archive.org/details/20230307_20230307_0310

19 الأغبري, عبد الصمد، (2011)، "الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر " دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: 9789953458151،

Web Link: https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb145505-106825&search=books

20 الأكاديمية المهنية للمعلمين, وزارة التربية والتعليم، (2010)، " التوصيفات الوظيفية للمعلمين" الإدارة العامة للتنظيم والتدريب، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]، ص 1-132،

Web Link: http://alkoga.blogspot.com/2018/05/164-31-5-2016.html

21 الألباني, محمد ناصر الدين، (1988)، "صحيح الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير)" المكتب الإسلامي، الطبعة الثالثة، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/542

22 الألباني, محمد ناصر الدين، (2000)، " صحيح الترغيب والترهيب" دار المعارف للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: :https://ketabonline.com/ar/books/2394

23 الألباني, محمد ناصر الدين، (2024)، "دروس للشيخ الألباني" الشبكة الإسلامية، (موقع إلكتروني)،

Web Link: https://shamela.ws/book/7682/463

24 الإمام, محمد القاسم عبد الرحيم، مجدي محمد حمد النيل السالم: (2018)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية: دراسة حالة الوحدة الشمالية، محلية مدني الكبري، ولاية الجزيرة، السودان" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الخرطوم، الخرطوم، الجمهورية السودانية، ص 1-87،

Web Link: http://repo.uofg.edu.sd/handle/123456789/3442

25 الأندلسي, أحمد بن محمد بن عبدربه، تحقيق: مفيد محمد قميحة: (2008)، "العقد الفريد" دار الكتب العالمية، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/3125

26 الأنصاري, يعقوب بن إبراهيم بن حبيب بن سعد بن حبتة، تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، وسعد حسن محمد: (1963)، "الخراج" المكتبة الأزهرية للتراث، الطبعة الثالثة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://shamela.ws/book/26333

Web Link2: https://ketabonline.com/ar/books/3211

27 الباسل, ميادة محمد فوزي، سمر كامل لاشين، (2016)، "إستراتيجيات اختيار مديري المدارس مدخل لإدارة الجودة الشاملة" المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789774103910،

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/328675390_astratyjyat_akhtyar_mdyry_almdars_mdkhl_ladart_aljwdt_alshamlt

28 البخاري, محمد بن إسماعيل بن إبراهيم الجعفي، (2012)، "صحيح البخاري" تعليق: مصطفى ديب البغا، دار ابن كثير، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://shamela.ws/book/735

Web Link2: https://ketabonline.com/ar/books/10861

29 البقمي, ناضا بنت مطلق بن سعيد، (2020)، "الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث(AISRP) ، المجلد 4، العدد 6، قطاع غزة، فلسطين، الترقيم الدولي: 33722522-، ص ص: 125-145،

DOI: https://doi.org/10.26389/AJSRP.N041219

Web Link: https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/2584

30 البَلَاذُري, أحمد بن يحيى بن جابر بن داود، تحقيق: سهيل زكار ورياض الزركلي: (1996)، "جمل من أنساب الأشراف" دار الفكر، المجلد العاشر، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://ketabonline.com/ar/books/6863

Web Link2: https://www.noor-book.com/كتاب-انساب-الاشراف-juz28qism-7-1-pdf

31 البنا, هالة مصباح، (2013)، "الإدارة المدرسية المعاصرة" دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957248031،

Web Link: https://maktbah.net/كتاب-الإدارة-المدرسية-المعاصرة-هالة

32 البياتي, عبد الجبار ستار، (2012)، " التنظيم الإداري للولايات في عصر الراشدين: عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) أنموذجا " مجلة مداد الآداب، كلية الآداب، الجامعة العراقية، المجلد: 2، العدد: 4، بغداد، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: 3006-7774، ص ص: 315-365،

Web Link: https://midad-aladab.org/index.php/midadaladab/article/view/73

33 الترتوري, محمد عوض، (2018)، "النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية" المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، المجلد 3، العدد 8، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2537-0081، ص 1-16،

Web Link: http://search.mandumah.com/Record/971431

34 الترمذي, محمد بن عيسى بن سَوْرة بن موسى بن الضحاك، تحقيق: بشار عواد معروف: (1998)، "الجامع الكبير" دار الغرب الإسلامي، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/5886

35 التكالي, ربيعة على، (2020)، "نظريات الادارة المدرسية ودورها في التغيير الاداري" المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، المجلد: 57، العدد: 1، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2536-X927،

DOI: https://dx.doi.org/10.21608/ijeps.2020.248872

Web Link: https://journals.ekb.eg/article_248872.html

36 التويجري, صالح بن حمد، (2012)، "وسألونك عن الإدارة " دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 978-603-00-9221-5،

Web Link: http://www.moswarat.com/books_view_1562.html

37 الجازي, طلال، (2015)، "إدارة الإجتماعات الذكية" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957334772،

Web Link: https://www.socioclub.net/2023/01/pdf_24.html

38 الجمال, رانيا عيد المعز، (2011)، "الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة" دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 978-977-328-674-6،

Web Link: https://books4arab.me/كتاب-الإدارة-والعلاقات-الإنسانية-في-ا

39 الجهجاه, مهدي راشد مهدي، (2020)، "100 مفهوم في الادارة" منشورات الجهجاه، بغداد، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://drive.google.com/file/d/1b2JEsRZ-VIFNuB8YgVRrmByyiJbM8C-F/view

40 الجهني, سارة بنت رجاء الله، (2019)، "تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة" مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، المجلد 20، العدد 14، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2356-8348، ص 175-211،

DOI: https://doi.org/10.21608/jsre.2020.71934

Web Link: https://jsre.journals.ekb.eg/article_71934.html

41 الجيزاني, محمد بن حسين، (2010)، "دراسة وتحقيق قاعدة الأصل في العبادات المنع" دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-دراسة-وتحقيق-قاعدة-الأصل-في-العبادات-المنع-pdf

42 الحراني, الحسن بن علي ابن شعبة، تدقيق: علي أكبر الغفاري: (1963)، "تحف العقول عن آل الرسول" مؤسسة النشر الاسلامي التابعة لجماعة المدرسين، الطبعة الثانية، قُم، الجمهورية الإيرانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://archive.org/details/flipbookTuhfAloqool/page/n1/mode/1up

43 الحربي, صيتة علي، (2020)، " فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن" مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد 4، العدد 16، قطاع غزة، فلسطين، الترقيم الدولي: 2522-3399، ص 1-21،

DOI: https://doi.org/10.26389/AJSRP.D191219

Web Link: https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/2400

44 الحضرمي, أحمد بن صعيد بن ناصر، (2019)، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والإداريين" المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، المجلد 1، العدد 2، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2682-4256، ص 62-121،

DOI: https://dx.doi.org/10.21608/skje.2019.93803

Web Link: https://skje.journals.ekb.eg/article_93803.html

45 الحميدي, مفلح راتب, صبحي سلامة, & مصطفى كافي، (2016)، "إعادة هندسة العمليات- (الهندرة)" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ISBN: 9789957329143،

Web Link: https://drive.google.com/file/d/1j16_3uIqPaSRyDx6AI_4mbgAtztlSrwG/view

46 الخزعلي, أمل هندي كاطع، (2011)، "أسس بناء الجهاز الإداري الكفء قراءة في عهد الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر" مجلة كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العدد 42، بغداد، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: 1815-5561، ص ص: 01-23،

DOI: https://doi.org/10.30907/jj.v0i42.245

Web Link: https://jcopolicy.uobaghdad.edu.iq/index.php/jcopolicy/article/view/245

47 الخضر, محمد سالم، (2023)، "البلاغة العمرية" مبرة الآل والأصحاب، الطبعة الثانية، الشامية، دولة الكويت، الترقيم الدولي: 8-75-978-66999-64،

Web Link: https://archive.org/details/islamicbooks-4u.com_20231227_0821/page/n47/mode/2up

48 الخضيري, محسن أحمد، محمود عبد الحميد مرسى & محمد عبد الله البرعى: (2001)، "الفكر الإداري في الإسلام" وقائع ندوة (الإدارة في الإسلام) الي نظمها المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية حدة بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، في الفترة من 26 -30 صفر 1411هـ، الموافق 15-19 سبتمبر 1990م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الطبعة الثانية، جدة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 9960627624، ص ص: 141-222،

Web Link: https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2013/02/142-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85.pdf

49 الخفاجي, نعمه عباس، صلاح الدين حسين الهيتي، (2018)، "تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر" دار اليازوري العلمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9957126254978،

Web Link: https://books4arab.me/تحميل-كتاب-تحليل-أسس-الإدارة-العامة-من

50 الديكة, خالد فهد، (2021)، "الإدارة المدرسية: مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ونظرياتها" المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 6، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 2709-5312، ص 1-47،

Web Link: https://www.arabjhs.com/files/6th-A.pdf

51 الدينوري, أبو محمد عبد الله بن مسلم ابن قتيبة، تحقيق: علي شيري: (1990)، "الإمامة والسياسة" دار الأضواء للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://archive.org/details/baba7baba7_yahoo_201901/mode/2up

52 الرشيدي, سارة محمد مرزوق، (2020)، "اتجاهات المعلمات نحو استخدام برنامج الإدارة الإلكترونية "فارس" في مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي - المملكة العربية السعودية" مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد 4، العدد 2، قطاع غزة، فلسطين، الترقيم الدولي: 2522-3399، ص 69-88،

DOI: https://doi.org/10.26389/AJSRP.R030520

Web Link: https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/3036

53 الرشيدي, ناصر مرزوق، (2020)، "الإدارة الإسلامية: مفاهيم ونظريات" مجلة كلية الآداب، جامعة بنها، المجلد: 54، الجزء الثالث، محافظة القليوبية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 3009-6162، ص ص 1-30،

DOI: https://doi.org/10.21608/jfab.2020.155134

Web Link: https://jfab.journals.ekb.eg/article_155134.html

54 الريس, إبراهيم بن حماد السلطان، (2019)، "الإستفادة من مخترعات وتجارب غير المسلمين – دراسة حديثية" وقفية الأمير غازي للفكر القرآني، عَمّان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.quranicthought.com/ar/books/الإستفادة-من-مخترعات-وتجارب-غير-المسل

55 الزعبي, ميسون، (2015)، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس" مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، المجلد 21، العدد 2، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 1026-6844، ص 53-99،

DOI: https://doi.org/10.33985/0531-021-002-003

Web Link: http://search.mandumah.com/Record/748090

56 الزعبي, ميسون طلاع، (2010)، "تطور النظرية في الإدارة التربوية" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، المجلد 21، العدد 2، قسنطينة، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 2588-2007، ص 7-59،

Web Link: http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/547

57 الزمخشري, محمود بن عمر بن أحمد، تحقيق: مصطفى حسين أحمد: (1987)، "الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل" دار الريان للتراث، الطبعة: الثالثة، الجزء الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://ketabonline.com/ar/books/3061

Web Link2: https://shamela.ws/book/23627

58 الزهراني, سهام بنت حاتم بن مبارك، الحربي، حياة بنت محمد بن سعد: (2012)، "الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ص 1-137،

Web Link: http://www.uqu.edu.sa/page/ar/583

59 الزهري, محمد بن سعد منيع، (2001)، "كتاب الطبقات الكبير" مكتبة الخانجي، الجزء الثالث، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 977-5046-87-4،

Web Link: https://archive.org/details/A66aba9at_/A66aba9at_03/page/n3/mode/2up

60 السبيل, مضاوي علي محمد، (2013)، "الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي" فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: http://pc1.ma/forum/viewtopic.php?t=1215

61 السعود, راتب سلامة، إبراهيم علي حسنين، (2016)، "التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية-اتجاهات معاصرة" دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957249649،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-التنميه-المهنيه-للقيادات-الاداريه-التربويه-pdf

62 السعودي, رمضان محمد محمد، (2017)، "تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول" مستقبل التربية العربية، جامعة عين شمس. المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد 24، العدد 107، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1687-3572، ص 157-296،

Web Link: http://search.mandumah.com/Record/833698

63 السقا, محمد الغزالي، (1987)، " خلق المسلم" دار الريان، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://archive.org/details/mshahin92_yahoo_201603/page/n47/mode/2up

64 السكارنه, بلال خلف، (2014)، "القيادة الإدارية الفعالة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957066239،

Web Link: https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb193222-162826&search=books

65 السكارنه, بلال خلف، (2024)، " التطوير التنظيمي والإداري " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957065140،

Web Link: https://archive.org/details/20211210_20211210_1323

66 السيد, أحمد، (2015)، "الإدارة المدرسية وأصولها التربوية" الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 997-440-99-3،

Web Link: https://books4arabs.com/BORE02-1/BORE02-1173.pdf

67 السيد, محمد سيد محمد، (2008)، "وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة: التنظيم-التوجيه – الإشراف – الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة" دار عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 977-232-594-2،

Web Link: http://bplp-aindefla.dz/index.php/bookka/2-2020-04-26-14-21-34/1552-2020-04-26-14-24-31

68 السيوطي, جلال الدين، (2000)، "الدر المنثور في التفسير بالمأثور" دار الكتب العلمية، المجلد الأول، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/500068

69 السيوطي, جلال الدين، (2005)، "جمع الجوامع المعروف بالجامع الكبير" الأزهر الشريف، الطبعة الثانية، المجلد السابع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://ketabonline.com/ar/books/96933

Web Link2: https://www.noor-book.com/كتاب-جمع-الجوامع-المعروف-بالجامع-الكبير-ط-الأزهر-pdf

70 الشاذلي, هند الحاج، المعز محمود أحمد صلاح: (2018)، "المشكلات السلوكية التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس الأساس ريفي جنوب شندي" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، شندي، الجمهورية السودانية، ص 1-184،

Web Link: http://repository.ush.sd:8080/xmlui/handle/123456789/552

71 الشامسي, علي هندي يوسف، أحمد مصطفى الحسين منصور: (2018)، "دراسة جوانب الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في بعض الدول" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 1 -180،

Web Link: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses/3/

72 الشراري, خالد جويس، (2011)، "المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية" دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9796500019116،

Web Link: https://books.google.com.eg/books?id=vWArDAAAQBAJ

73 الشريشي, أبو إسحاق إبراهيم بن أبي الحسن علي بن احمد بن علي الفهري، تحقيق ودراسة: حياة قارة: (2004)، "كنز الكتاب ومنتخب الآداب" المجمع الثقافي، دبي، الإمارات العربية المتحدة،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/1787

74 الشمري, صالح حسن، شيماء عبد الباقي محمود، (2013)، "التنظيمات الإدارية في عهد الخليفة علي (رضي الله عنه) وتاثيرها على المجتمع (36هـ-40هـ)" مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، المجلد: 30، العدد: 6، محافظة صلاح الدين، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: 70-266405، ص ص: 181-220،

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/314205879_altnzymat_aladaryt_fy_hd_alkhlyft_ly_rdy_allh_nh_wtathyrha_ly_almjtm_36h_-40h

75 الشندودية, ليلى بنت علي بن عبد الله، محمد سليمان الجرايده: (2016)، "الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان، ص 1-109،

Web Link: https://maqsurah.com/home/item_detail/57714

76 الشوكاني, نمحمد بن علي بن محمد، تخريج: عضام الدين الصباطي: (1993)، "نيل الأوطار: شرح منتقى الأخبار من أحاديث سيد الأخيار" دار الحديث، القاهرة، جمهورية مصر العربية،

Web Link1: https://ketabonline.com/ar/books/6338/read?part=1&page=1&index=5272536

Web Link2: https://shamela.ws/book/9242

77 الشيباني, أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد، تحقيق: شعيب الأرنؤوط وعادل مرشد: (2001)، " مسند الإمام أحمد بن حنبل" مؤسسة الرسالة، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://ketabonline.com/ar/books/1669

Web Link2: https://shamela.ws/book/25794

78 الصاعدي, فاطمة مرشود سليم، زكريا محمد زكريا هيبة: (2018)، "متطلبات تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة" مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد 26، العدد 3، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1110-7847، ص 580-611،

Web Link: https://search.mandumah.com/Record/980653

79 الصاوي, ياسر، (2012)، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9776190057،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-اداره-المعرفه-وتكنولوجيا-المعلومات-ياسر-الصاوي-pdf

80 الصحن, محمد فريد, إسماعيل السيد, & إبراهيم سلطان، (2002)، "مبادئ الإدارة " الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb4916-5004925&search=books

81 الصرن, رعد حسن، (2004)، "نظريات الإطارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها" دار الرضا للنشر، دمشق، الجمهورية العربية السورية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://drive.google.com/file/d/1XL8mqXi8nXYA9uhaHHtkJIqmaYxC_KLl/view

82 الصلابي, علي محمد محمد، (2002)، " الإنشراح ورفع الضيق بسيرة أبي بكر الصديق: شخصيته وعصره "_دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدوليX977265380 :،

Web Link: https://www.alsalabi.com/salabibooksOnePage/674

83 الصلابي, علي محمد محمد، (2005)، " سيرة أمير المؤمنين علي بن أبي طالب: شخصيته وعصره" مؤسسة إقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9776119611،

Web Link: https://www.alsalabi.com/salabibooksOnePage/632

84 الصلابي, علي محمد محمد، (2009)، "فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب: شخصيته وعصره" دار بن كثير للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، دمشق، الجمهورية العربية السورية، الترقيم الدولي: 9789953520384،

Web Link: https://www.alsalabi.com/salabibooksOnePage/630

85 الصلابي, علي محمد محمد، (2010)، " الشورى فريضة إسلامية " مؤسسة إقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 978-977-441-758-5،

Web Link: https://books4arab.me/تحميل-كتاب-الشورى-فريضة-إسلامية-pdf-ل-ل

86 الصلابي, علي محمد محمد، (2010)، "تيسير الكريم المنان في سيرة عثمان بن عفان: شخصيته وعصره " دار الفجر للتراث، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.alsalabi.com/salabibooksOnePage/631

87 الطالب, غسان، راكز الزعارير، (2019)، "الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://maktbah.net/كتاب-الإدارة-الإلكترونية-والتسويق-ال

88 الطبراني, أبو القاسم سليمان بن أحمد، تحقيق: طارق بن عوض الله بن محمد وعبد المحسن بن إبراهيم الحسيني: (1995)، "المعجم الأوسط" دار الحرمين، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/3479

89 الطبري, أحمد بن عبد الله محب الدين، (1996)، "الرياض النضرة في مناقب العشرة" دار الغرب الإسلامي، المجلد الثاني، بيروت، الفجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://archive.org/details/riyadnadera/riyd2

90 الطبري, محمد بن جرير، (1967)، "تاريخ الطبري: تاريخ الأمم والملوك" دار المعارف، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://archive.org/details/WAQ17280

91 العابد, ليندة، الأزهر العقبى: (2016)، "التعاون بين الإدارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجمهورية الجزائرية، ص 1-192،

Web Link: http://thesis.univ-biskra.dz/2586/1/M%C3%A9moire_24_2016.pdf

92 العامري, محمد عمر، (2017)، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية" دار المعتز للنشر والتوزيع، عَمَّان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 7899576269219،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-قضايا-معاصره-في-الاداره-التربويه-pdf

93 العجمي, محمد حسنين، (2000)، "الإدارة المدرسية" دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789771012856،

Web Link: https://books.google.com.eg/books?id=SR14QgAACAAJ

94 العجمي, محمد حسنين، (2020)، "الادارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957064297،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-الاداره-و-التخطيط-التربوي-النظريه-و-التطبيق-pdf

95 العجوز, أمال أحمد علي، حين مختار حسين سليم: (2020)، "دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 1-40،

Web Link: https://jsep.journals.ekb.eg/article_84379_e29b18df631ac0def8f8b58738f9c96c.pdf

96 العديلي, إبراهيم، (2018)، "فن الإدارة الحديثة" دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 2018/12/5971،

Web Link: https://books.google.com/books?id=AD7YDwAAQBAJ&printsec=frontcover

97 العريفي, منيرة بنت ناصر بن عبدالله، (2018)، "الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم وأساليب تنميتها من وجهة نظر مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب الرياض" مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد 29، العدد 116، محافظة القليوبية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1110-2411، ص 391-409،

Web Link: http://search.mandumah.com/Record/951151

98 العسقلاني, أحمد بن علي بن حجر، تحقيق: عبد الله بن محمد بن سعيد الشهراني: (1988)، "المطالب العالية بزوائد المسانيد الثمانية" دار العاصمة للنشر والتوزيع، المجلد العاشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 1-68-749-9660،

Web Link: https://archive.org/details/mataleb_aalea/mazmt10/page/n99/mode/2up

99 العسكري, بهاء الدين المنجي، انعام الحيالي، (2015)، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال" مركز الكتاب الأكاديمى، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957351281،

Web Link: https://books4arab.me/كتاب-إدارة-التغيير-في-منظمات-الأعمال-pdf

100 العمايرة, محمد حسن، (2015)، "مبادئ الإدارة المدرسية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957060121،

Web Link: https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb134202-94332&search=books

101 العنزي, سعد علي، (2014)، "إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957333652،

Web Link: https://shaqhaf.com/book95429.html

102 العنزي, نايف بن عماش السويلم، (2021)، "تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية" مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد 7، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 1658-8509، ص 331-475،

Web Link: https://journals.iu.edu.sa/ESS/Main/Article/3487

103 العواد, ياسين أحمد، (2015)، "تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر " (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السعودية، ص 1-293،

Web Link: http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=243473

104 العوفي, عواطف علي السيف، حصة عبد العزيز حسن الحميد: (2021)، "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالحد من الفساد الإداري في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية" التربية (الأزهر)، المجلد 40، العدد 191، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1110-X323، ص 177-221،

DOI: https://doi.org/10.21608/jsrep.2021.189631

Web Link: https://journals.ekb.eg/article_189631.html

105 العويهان, سارة محمد دخيل، فاطمة أحمد ذكي: (2018)، "الإدارة الإلكترونية مدخلًا لتطوير منظومة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية" مجلة كلية التربية ببنها، المجلد 2، العدد 115، محافظة القليوبية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2682-4523 ، ص 260-275.

DOI: https://doi.org/10.21608/jfust.2020.267471

Web Link: https://jfust.journals.ekb.eg/article_267471.html

106 الغامدي, محمد بن فوزي، (2020)، "الإدارة بالقيم" فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 9786030336876.

Web Link: https://arabicpdfs.com/الإدارة-بالقيم-pdf

107 الفضلي, عبد الله دبي عبد الكريم، (2019)، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الثانوية بدولة الكويت" مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، المجلد 43، العدد 2، محافظة الإسماعيلية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2535-2075، ص 120-151.

DOI: https://doi.org/10.21608/jfes.2019.87466

Web Link: https://jfes.journals.ekb.eg/article_87466.html

108 القزويني, محمد بن يزيد، إعداد: محمد ناصر الدين الألباني: (1997(، "صحيح سنن ابن ماجة" مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 3-62-804-9960.

Web Link1: https://shamela.ws/book/1198

Web Link2: https://www.noor-book.com/الشيخ-الالباني-كتاب-صحيح-سنن-ابن-ماجه-للامام-محمد-بن-يزيد-القزويني-بقلم-pdf

109 القطان, عروب أحمد، (2016)، "الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية" المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 44، العدد 44، محافظة سوهاج، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1687-2649، ص 713-761.

DOI: https://doi.org/10.21608/edusohag.2016.125715

Web Link: https://edusohag.journals.ekb.eg/article_125715.html

110 الكناني, صبيح كرم زامل، (2015)، "جودة الادارة في فكر الامام علي بن ابي طالب عليه السلام" مجلة أهل البيت عليهم السلام ، العدد 17، كربلاء، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: 1819-2033، ص ص : 62-81.

Web Link: https://abu.edu.iq/research/articles/13654

111 اللامي, غسان قاسم داود، خالد عبدالله إبراهيم العيساوي، (2015(، "إدارة الأزمات : الأسس والتطبيقات" دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: [بدون[.

Web Link: https://kolalkotob.com/book5582.html

112 الماوردي, على بن محمد بن حبيب، تحقيق: أحمد مبارك البغدادي: (1989)، "الأحكام السلطانية والولايات الدينية" مكتبة ابن قتيبة، الكويت، الترقيم الدولي: 7-36-1422-977.

Web Link: https://archive.org/details/skrdieh_lau_20161228_1955/mode/2up

113 الماوردي, على بن محمد بن حبيب، (2013)، "أدب الدنيا والدين" دار المنهاج، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: 3-14-541-978-9953.

Web Link: https://books-library.net/files/books-library.online_nood092910ca73157d46fc8b9-20450.pdf

114 المساعدة, ماجد عبد المهدي، (2012)، "إدارة الأزمات : المداخل - المفاهيم - العمليات" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957167554.

Web Link: https://kolalkotob.com/book5583.html

115 المعاني, أيمن عوده، (2010)، "الإدارة العامة الحديثة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 978-9957-311-900-.

Web Link: https://kolalkotob.com/book6400.html#google_vignette

116 المغربي, عبد الحميد عبد الفتاح، (2021)، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1497897759190.

Web Link: https://maktbah.net/كتاب-الإدارة-الإستراتيجية-لمواجهة-تح

117 المغربي, محمد الفاتح محمد بشير، (2016)، "أصول الإدارة والتنظيم" دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://drive.google.com/file/d/1B2CoRru74o4PXAZmgVzho1XSlRPO5Ih8/view

118 المكاوي, عاطف عبدا لله، (2015)، "التفويض الإداري" مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 978-977-431-352-8،

Web Link: https://kolalkotob.com/book6401.html

119 المناوي, عبدالرؤف، (1972)، " فيض القدير شرح الجامع الصغير" دار المعرفة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الجزء الثاني، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://ketabonline.com/ar/books/2732

Web Link2: https://www.noor-book.com/كتاب-فيض-القدير-شرح-الجامع-الصغير-pdf

120 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2007)، "معجم المصطلحات الادارية" المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789775673688،

https://books.google.com.eg/books?id=NXVYLwEACAAJ

121 الموسوي, سنان، (2004)، "الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9957-02-146x-،

Web Link: https://kolalkotob.com/book6520.html

122 النادي, فؤاد محمد، محمود عبد الحميد مرسى & محمد عبد الله البرعي: (2001)، "بعض المفاهيم الإدارية والسياسية من منظور إسلامي" وقائع ندوة (الإدارة في الإسلام) الي نظمها المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية حدة بالتعاون مع جامعة الأزهر بالقاهرة، في الفترة من 26-*30* صفر 1411هـ، الموافق 15-19 سبتمبر 1990م، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الطبعة الثانية، جدة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 9960627624، ص ص: 65-104،

Web Link: https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2013/02/142-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85.pdf

123 الناصر, عامر عبد الرزاق، (2015)، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال" دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 2686597899571،

Web Link: https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb235152-214148&search=books

124 النمر, سعود بن محمد, هاني يوسف خاشقجي, محمد فتحي محمود, & محمد سيد حمزاوي، (2016)، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة" مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 9786030058938،

Web Link: https://www.scribd.com/document/337247025/

125 النووي, محيي الدين يحيى بن شرف، عُنِي به: قصي محمد نورس الحلاق، أنور بن أبي بكر الشيخي: (2009)، "الأربعون النووية " دار المنهاج للنشر والتوزيع، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: 978-9953498-21-8،

Web Link1: https://archive.org/details/thtnschool_gmail_20181003/page/n97/mode/2up

Web Link2: https://ketabonline.com/ar/books/1457

126 النويري, أحمد بن عبد الوهاب، (1923)، "نهاية الأرب في فنون الأدب" دار الكتب والوثائق القومية، الجزء السادس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://archive.org/details/lis01852/06/page/n31/mode/2up

127 النيسابوري, مسلم بن الحجاج القشيري، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي: (1991)، "صحيح مسلم" دار إحياء الكتب العربية، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://shamela.ws/book/711

Web Link2: https://ketabonline.com/ar/books/2229

128 الهندي, علاء الدين علي المتقي بن حسام الدين، تحقيق: بكري حياني وصفوة السقا: (1981)، " كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال" مؤسسة الرسالة، الطبعة الخامسة، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link1: https://shamela.ws/book/2677

Web Link2: https://ketabonline.com/ar/books/3384

129 أنس, مالك بن، تحقيق: عبد المجيد تركي: (1994)، "الموطأ" موطأ الإمام مالك رواية سويدبن سعيد الحدثاني ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/17328

130 باشيوة, حسين، خولة قشاو، (2020)، "رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والأدائية) اللازمة لمدير المدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري" مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 12، العدد 7، ورقلة، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 2170-1121، ص 53-72،

Web Link: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/140165

131 باعلوي, محمد بن سليمان, إبراهيم بن مبارك الحربي, ماجد بن إبراهيم السقاف, عابد بن صالح السهلي *et al.*، (2018)، "مقدمة في الإدارة" مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 9786039095512،

Web Link: https://maktbah.net/كتاب-مقدمة-في-الإدارة-pdf

132 بخاري, حسن عبد الحميد بن عبدالحكيم، (2020)، "المقاصد الشرعية الخاصة «حقيقتها وأهميتها، مقاصد العبادات أنموذجا»" مجلة علوم الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، العدد 82، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 1658-8738، ص ص: 1043-1131،

Web Link: https://uqu.edu.sa/jill/App/FILES/103755?page=2

133 بدر, فلنتينا عبد الله، (2014)، "الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة" دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9796500177816،

Web Link: https://books.altafser.com/book/66844

134 بركة, جمعة صالح يحي، (2013)، "الإدارة المدرسية" مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 1، العدد 2، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 2353-0456، ص 108-122،

Web Link: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/71522

135 بشارات, ميساء محمود محمد، (2019)، "تصور مقترح لتطوير المعايير المهنية لمدير المدرسة في فلسطين في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول" مديرية التربية والتعليم العالي، طوباس، فلسطين، الترقيم الدولي: [بدون]، ص ص 1-26،

Web Link: http://213.6.8.28:310/records/1/18823.aspx

136 بصنوي, محمد أحمد، هشام عبد الحفيظ الغريب، (2017)، "المرجع الحديث في الهندسة الإدارية" فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: 9786030139125،

Web Link: https://www.qpedia.org/books/8.html

137 بطاح, أحمد محمد، حسن أحمد الطعاني، (2016)، "الإدارة التربوية: رؤية معاصرة " دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 978-9967-92-123-3،

Web Link: https://kolalkotob.com/book4387.html

138 بن رحمون, سهام، (2011)، "العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية" دفاتر المخبر، جامعة محمد بن خضر، المجلد 6، العدد 2، بسكرة، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 1112-7031 ، ص 77-99،

Web Link: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80597

139 تيسير, محمد، (2023)، "منظومة الادارة الحديثة: مفاهيم وأدوات" المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (Web Page)، Last Accessed on: 13/06/2024

Web Link: https://blog.ajsrp.com/منظومة-الادارة-الحديثة

140 جاسم, سرمد احمد، (2019)، " الإدارة النبوية للدولة " مجلة مداد الآداب، كلية الآداب، الجامعة العراقية، المجلد: 9، العدد: 16، بغداد، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: 3006-7774، ص ص: 418-443،

Web Link: https://midad-aladab.org/index.php/midadaladab/article/view/1141

141 حافظ, عبد الناصر علك، حسين وليد حسين عباس، (2014)، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة" دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957572532،

Web Link: https://books4arab.me/كتاب-نظم-المعلومات-الإدارية-بالتركيز

142 حامد, فداء، (2015)، "الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية" دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957599232،

Web Link: https://store.almanhal.com/print-9361.html

143 حبيب, سعد عبد السلام، (1977)، "الشورى في الإسلام" المجلس الأعلى للشئون الاسلامية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9-024-977، https://www.noor-book.com/كتاب-الشورى-في-الإسلام-pdf

Web Link:

144 حريم, حسين، (2006)، " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة " دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957324681،

Web Link: https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb156651-144989&search=books

145 خريسة, بوبكر بو، (2015)، "ماكس فيبر :الدولة والبيروقراطية " مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957350772،

Web Link: https://books4arab.me/كتاب-ماكس-فيبر-الدولة-والبيروقراطية-pdf

146 خصاونة, أحمد سليمان محمود، (2010)، "التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي " مجلة علوم انسانية، العدد 44، بغداد، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: [بدون]، ص ص: 01-28،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-1538-التخصص-وتقسيم-العمل-في-الفكر-الاقتصادي-الاسلامي-احمد-خصاونه-2790-pdf

147 خليل, نبيل سعد، (2009)، "الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9773581816،

Web Link: https://www.noor-book.com/book/review/354287

148 خليل, نبيل سعد، (2014)، "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة" دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 978-977-358-299-9،

Web Link: https://books.google.com/books?id=rc5qDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb

149 خليل, ياسر محمد، (2015)، "تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، محافظة الغردقة، جمهورية مصر العربية، ص 1-322،

Web Link: https://www.elmarjaa.com/2020/08/blog-post_2.html

150 خيري, أسامة محمد، (2012)، "إدارة الابداع والابتكارات" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957554485،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-اداره-الابداع-و-الابتكارات-pdf

151 رشيد, صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، (2015)، "الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957181955،

Web Link: https://agatha-christie.site/kutib_mubi-ldr_lstrtyjy_wthdyt_l_lfy_lthlth_30788.html

152 رضوان, محمود عبدالفتاح، (2014)، "المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري" المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789776298729،

Web Link: https://www.arabgroup.net.eg/fronts/book/1229

153 زهو, عفاف محمد توفيق، (2016(، "الكفايات التعليمية اللازمة للمعلمات لتوظيف مهارات التعليم الإلكتروني في عملية التعليم: دراسة حالة على منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية" مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد 22، العدد 108، محافظة القليوبية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 24111-110، ص 1-77،

DOI: 10.21608/jfeb.2016.66774

Web Link: https://journals.ekb.eg/article_66774.html

154 سليمان, السعيد السعيد بدير، (2019)، "العدالة التنظيمية كمدخل للتميز بمدارس التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية محافظة كفر الشيخ" مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد: 19، محافظة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2535-2180، ص 1-80،

Web Link: http://search.mandumah.com/Record/1041175

155 شحاتة, حسن، زينب النجار، مراجعة: حامد عمار: (2003)، "معجم المصطلحات النفسية والتربوية" الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9772708213،

Web Link: https://www.almeshkat.net/books/archive/books/1357991.pdf

156 شراره, مجدي عبد الله، (2018)، "مبادئ الإدارة والتنظيم" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://m.facebook.com/MFSA112014/photos/a.1944001119221895/2741819719440027/

157 شمطو, سمير خليل، (2017)، "مدخل إلى الإدارة العامة" الناشر (المؤلف)، بغداد، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/330116557_mdkhl_aly_aladart_alamt

158 صادق, شذى عبدالله حسن، (2017)، "تحليل العملية الإدارية المدرسية في ضوء نظريات الإدارة التربوية الحديثة" مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، المجلد 5، العدد 10، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2314-7369، ص 26-56،

Web Link: http://search.mandumah.com/Record/919834

159 صالح, أمير عمر حسنين، (2014)، "جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957225582،

Web Link: https://books4arab.me/كتاب-جودة-الخدمات-التعليمية-بين-النظر

160 صفوت, أحمد زكي، (1933)، "جمهرة خطب العرب في عصور العربية الزاهرة" المكتبة العلمية، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://ketabonline.com/ar/books/1095

161 ضو, صلاح عبد السلام، سالمة مفتاح المصراتي: (2021)، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا: دراسة نظرية للتجارب العربية والأجنبية الرائدة في هذا المجال" مجلة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 20، العدد 3، بنغازي، ليبيا، الترقيم الدولي: 2521-9200، ص 12 -20،

DOI: https://doi.org/10.51984/jopas.v20i3.1024

Web Link: https://sebhau.edu.ly/journal/index.php/jopas/article/view/1024

162 طشطوش, هايل عبد المولى، (2018)، "أساسيات في القيادة والإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة" دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: : 9789957523596،

Web Link: https://ketabpedia.com/أساسيات-في-القيادة-والإدارة-للمكتبة-ا

163 طقوش, محمد سهيل، (2017)، " النظام الاداري في عهد عمر بن الخطاب " قصة الإسلام، (موقع إلكتروني)، تاريخ الاطلاع: 08/07/2024هـ

Web Link: https://www.islamstory.com/ar/artical/3408098/النظام-الاداري-في-عهد-عمر

164 طلس, محمد أسعد، (2020)، "عصر الانطلاق: تاريخ الأمة العربية (الجزء الثاني) "مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، وندسور، المملكة المتحدة، الترقيم الدولي: 9781527321403،

Web Link: https://www.hindawi.org/books/70427368

165 طلس, محمد أسعد، (2020)، "عصر الخلفاء الراشدين: تاريخ الأمة العربية (الجزء الثالث)" مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، وندسور، المملكة المتحدة، الترقيم الدولي: 9781527321632،

Web Link: https://www.hindawi.org/books/29620591

166 طمين, محمد عبد السلام خليفة، (2014)، "دور الإدارة التربوية في تأهيل مدير المدرسة: دراسة حالة بمدرسة الرحمة الثانوية بمدينة باتو" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم، مالانج، أندونسيا، ص 1-102،

Web Link: http://etheses.uin-malang.ac.id/8266/

167 طه, راضي عبد المجيد، (2014)، "الإدارة المدرسية في عصر العولمة" دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1029403978977،

Web Link: https://www.noor-book.com/book/review/366682

168 طه, هبة على عبد العزيز، (2019)، "دور الإدارة المدرسية في تحقيق سياسة الضبط المدرسي بمدارس التعليم الأساسي في مصر" مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، المجلد 20، العدد 20، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 8348-2356، ص 36-62،

DOI: https://doi.org/10.21608/jsre.2020.71924

Web Link: https://jsre.journals.ekb.eg/article_71924.html

169 عامر, فرج المبروك عمر، (2017)، " مدير المدرسة والإدارة المدرسية " دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789776563025،

Web Link: https://books.google.com.eg/books?id=NtlVDwAAQBAJ&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y

170 عامر, فرج المبروك عمر، (2019)، "علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي" مجلة كليات التربية، كلية التربية العجيلات، جامعة الزاوية، العدد 13، الجماهيرية العربية الليبية، الترقيم الدولي: [بدون]، ص 1-27،

Web Link: https://dspace.zu.edu.ly/handle/1/329

171 عبد الحميد, راندا، (2020)، "الإدارة المدرسية ووظائفها" موقع إلكتروني،

Web Link: https://mqaall.com/school-administration-functions/

172 عبد الحميد, طلعت، (2015)، "دليل إدارة الذات بالقيم" مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9796500169569،

Web Link: https://books.google.com.eg/books?id=4gJDDgAAQBAJ

173 عبد الرحمن, أسامة ، (2017)، "إدارة الازمات في عهد الراشدين" الناشر (المؤلف)، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.noor-book.com/book/review/658552

174 عبد العزيز, جيهان عبد العزيز رجب ، (2022)، "ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمى" المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، المجلد 104، العدد 104، محافظة سوهاج، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2536-9091، ص: 905-965،

DOI: https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.272706

Web Link: https://edusohag.journals.ekb.eg/article_272706.html?lang=ar

175 عبد الفتاح, محمود أحمد، (2018)، "الادارة المرئية والتميز الاداري" المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://maktbah.net/كتاب-الإدارة-المرئية-والتميز-الإداري-pdf

176 عبد الكريم, تبون، (2021)، "التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المبررات والمعوقات" مجلة طبنة للدراسات العليا الأكاديمية، المجلد 4، العدد 3، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 2661-7633، ص 65-83،

Web Link: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/173098

177 عبدالستار, محمد عبدالهادي، (2019)، "مصادر التشريع في الشريعة الإسلامية" دار لمار للنشر والتوزيع والترجمة، الجيزة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789778341274،

Web Link: https://books.google.com.eg/books/about/مصادر_التشريع_في_الشر.html?id=S9iuDwAAQBAJ&redir_esc=y

178 عدنان, عمر ، عبد القادر عزيز، (2010)، "أهل الشورى في الإسلام" خصائصهم ووظائفهم"" مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة، المجلد: 2010، العدد: 10، بغداد، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: 1817-6674، ص ص: 171-220،

Web Link: https://www.iasj.net/iasj/article/47964

179 عرفة, سيد سالم، (2012)، " إتجاهات حديثة في إدارة التغيير" دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9575443869789،

Web Link: https://books-library.net/free-426300981-download

180 عز الدين, سميح، (2019)، " إدارة الجودة الشاملة في المدارس " دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: 9786144427675،

Web Link: https://maktbah.net/كتاب-إدارة-الجودة-الشاملة-في-المدارس-س

181 عطوي, جودت عزت، (2014)، "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، عَمَّان المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957168650،

Web Link: http://www.daralthaqafa.com/Item.aspx?ItemId=674

182 عطية, حامد سوادي، (2015)، "العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية" [بدون ناشر]، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-العملية-الإدارية-معارف-نظرية-ومهارات-تطبيقية-pdf

183 عطية, محسن علي، (2009)، "الجودة الشاملة والجديد في التدريس " دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ISBN: 9789957243542،

Web Link: https://www.elmarjaa.com/2020/02/blog-post_58.html

184 عطية, محسن علي، (2015)، "الجودة الشاملة والمنهج" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ISBN: 9796500147178،

Web Link: https://books.google.com.eg/books?id=dxatDQAAQBAJ

185 عطير, ربيع شفيق، (2017)، "الإدارة المدرسية الحديثة بين النظرية والتطبيق" دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789957006723،

Web Link: https://shorok.com/ar_jo/education/9789957006723

186 علاء الدين, رسلان، (2013)، "التطوير التنظيمي: التنظيم الإداري وسبل تطويره" دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، الجمهورية العربية السورية، الترقيم الدولي: 9796500082950،

Web Link: https://books.google.com.eg/books?id=3XN3oAEACAAJ

187 علوان, عاطف غرياني رحيم، هبة حسن عمر دغمش: (2020)، "الإدارة المدرسية بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في مدارس زهراء الأندلس بالفيوم" (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة خاتم المرسلين العالمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 1-155،

Web Link: https://www.alukah.net/library/0/149273/

188 علي, محمد كرد، (2014)، "الإدارة الاسلامية في عز العرب" مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، وندسور، المملكة المتحدة، الترقيم الدولي: 9789777196093،

Web Link: https://www.hindawi.org/books/59250728

189 علي, محمد كرد، (2017)، "الإسلام والحضارة العربية" مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، وندسور، المملكة المتحدة، الترقيم الدولي: 9781527313736،

Web Link: https://www.hindawi.org/books/68305130

190 عليان, ربحي مصطفى، (2015)، "إدارة التغيير" دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957249458،

Web Link: https://www.arab-books.com/books/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1-pdf

191 عمارة, سمية بن، نورة بو عيشة، (2011)، "دور الإدارة التعليمية في تحقيق جودة التعليم الجامعي" مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 3، العدد 6، ورقلة، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 2600-6049، ص 254-274،

Web Link: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19251

192 عمارة, محمد محمد جاب الله، (2012)، "جدارة الثورة في الإدارة المعاصرة" دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://books4arab.me/كتاب-جدارة-الثورة-في-الإدارة-المعاصرة-pdf

193 عمر, أحمد مختار، (2008)، "معجم اللغة العربية المعاصرة" عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة. جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9772326264، ص 1-3367،

Web Link1: https://ketabonline.com/ar/books/3519

Web Link2: https://waqfeya.net/book.php?bid=5544

194 عمر, عصام عبد اللطيف، (2015)، "إدارة الأفراد والاجتماعات" نيولينك الدولية للنشر والتدريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789778511673،

Web Link: https://maktbah.net/كتاب-إدارة-الأفراد-والاجتماعات-عصام-ع

195 عوض الله, الفاضل نوح الفاضل، المعز محمود أحمد صلاح: (2018)، "الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية (دراسة ميدانية بمحليتي شندي والمتمة)" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، شندي، الجمهورية السودانية، ص 1-199،

Web Link: http://repository.ush.sd:8080/xmlui/handle/123456789/945

196 عيسى, أحمد بني، (2017)، "المدخل إلى الادارة الاسلامية الحديثة"
"دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، رقم الإيداع: 5166 /10 /2016،

Web Link: https://platform.almanhal.com/ExternalLinks/MNHL/Details/?ID=1-140714

197 عيسى, آسيا محمد، (2018)، "الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة" دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9796500422077،

Web Link: https://archive.org/details/00181-pdf

198 غريب, مأمون، (1997)، "خلافة عثمان بن عفان" مركز الكتاب للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدزلي: 2-044-294-977،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-خلافه-عثمان-بن-عفان-رضي-الله-عنه-pdf

199 غوانمة, فادي فؤاد محمد، (2017)، "واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية" مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 36، العدد 175، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 1110-X323، ص 177-217،

DOI: https://doi.org/10.21608/jsrep.2017.54522

Web Link: https://journals.ekb.eg/article_54522.html

200 فتحي, محمد، (2003)، "766 مصطلح إداري" دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9- 419 - 265 - 977،

Web Link: https://arablib.com/harf?view=book&lid=3&rand1=aUtATVpqbVJ3dSps&rand2=QlRXNkpJTChGZjF3

201 فتحي, محمد، (2008)، "موسوعة القيادة في الإسلام" الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، رقم الإيداع 21448/2007،

Web Link: https://www.noor-book.com/كتاب-موسوعه-القياده-في-الاسلام-pdf

202 فليه, فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، (2014)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957062620،

Web Link: https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb148640-171511&search=books

203 فودة, أ. مها عبد العظيم أحمد، (2021)، "الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة" دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، المجلد 135، العدد 135، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2090-7605، ص 525-543،

DOI: https://doi.org/10.21608/saep.2021.181189

Web Link: https://saep.journals.ekb.eg/article_181189.html

204 فيليه, فاروق عبده، أحمد عبد الفتاح زكي، (2004)، "معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا" دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 5-453-327-977،

Web Link: https://www.zaid-alwan3204.com/2021/02/blog-post_5.html

205 قصيبات, سعاد هاشم، (10(20، "الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر" جامعة 7 أكتوبر، مصراتة، الجماهيرية العربية الليبية، ISBN: 9796500027968،

Web Link: http://docs.google.com/uc?export=download&id=1eQHa8MFhMJ64JJ9JHYl3EH7p1298xoMW

206 قطري, محمود على محمود، محمد عطوة مجاهد(2016) :، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية وسبل التغلب عليها" مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد 4، العدد 1، محافظة الدقهلية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2090-5890، ص 89-108، تاريخ الوصول: 3/20210/01م

DOI: https://doi.org/10.21608/jpud.2016.95267

Web Link: https://jpud.journals.ekb.eg/article_95267.html

207 قطيش, عبد اللطيف، (2013)، " الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق - دراسة مقارنة " منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، الجمهورية اللبنانية، ISBNL 9786144014059،

Web Link: http://docs.google.com/uc?export=download&id=13bMlGQRCBw4oOPknCVK11eibGDwVaBkZ

208 قطيشات, منال هاني، (2021)، " الجودة الشاملة في التعليم ومعايير انكيت (NCATE) " دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقم الدولي : 8 795 18 9957 978،

Web Link: https://www.zaid-alwan3204.com/2021/10/ncate.html

209 قوارح, محمد، عبد الرزاق حمايمي، (2016)، "مدى فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في نجاح الإدارة المدرسية" مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 2، العدد 2، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 2437-1173، ص 109-122،

Web Link: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5019

210 كافي, مصطفى يوسف، (2011)، "الإدارة الإلكترونية...إدارة بلا أوراق" دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، الجمهورية العربية السورية، الترقيم الدولي: 9796500151885،

Web Link: https://store.almanhal.com/51429.html

211 كافي, مصطفى يوسف، (2015)، "إدارة الصراع والأزمات التنظيمية" دار الحامد للنشر والنوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: 9789957328634،

Web Link: https://books4arab.me/كتاب-إدارة-الصراع-والأزمات-التنظيمية-pdf

212 كرمي, حافظ أحمد عجاج، (2007)، "الإدارة في عصر الرسول: دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى " دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9773423735،

Web Link: https://ebook.univeyes.com/151955/pdf--الإدارة-في-عصر-الرسول-صلى-الله-عليه-وسلم-دراسة-تاريخية-للنظم-الإدارية-في-الدولة-الإسلامية-الأولى

213 كعواش, عبد الرحمان، سمراء غربية، (2016)، "أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية" الحوار الفكري، جامعة أدرار، المجلد 11، العدد 11، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 1112-I5144، ص 389-415،

Web Link: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14830

214 كهوس, أبو اليسر رشيد، (2013)، "محاضرات في سيرة الخلفاء الراشدين" دار المكتبة، القاهرة، جهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 978-977-728-008-2،

Web Link: https://aboulyossr.com/storage/22/01HKF32YCZYQMW5WJANCAH02VN.pdf

215 لعلى, حناشي، (2009)، "التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم و الخصائص" مجلة الإحياء، جامعة الحاج لحضر، المجلد 11، العدد 1، باتنة، الجمهورية الجزائرية، الترقيم الدولي: 4350-1112، ص ص: 209-218،

Web Link: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13720

216 ماضي, سهير حافظ منصور، (2011)، "واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، قطاع غزة، فلسطين، ص1-291،

Web Link: http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/1861

217 مالكي, حنان، سميرة بشقة، (2020)، "الرقابة في الإدارة المدرسية" المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، المجلد 2، العدد 4، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2682-2865، ص 225-240،

DOI: https://doi.org/10.21608/gfsc.2020.120805

Web Link: https://journals.ekb.eg/article_120805.html

218 مجلس الوزراء, رئاسة، وزارة التربية والتعليم: (2013)، "قرار 428 لسنة 2013 بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون 139 لسنة 1981 المضاف بمقتضى القانون 155 لسنة 2007 المُعدل بالقانون 93 لسنة 2012" اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981 المضاف بالقانون 155 لسنة 2007 المعدل بالقانون رقم 93 لسنة 2012، الوقائع المصرية، العدد 97، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]، ص 1-31،

Web Link: https://manshurat.org/node/1994

219 مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث: (2004)، "المعجم الوسيط" مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]، ص 1-1067،

Web Link1: https://ketabonline.com/ar/books/5501

Web Link2: https://a.ebooksar.com/2018/05/pdf_91.html

220 مرسال, صابري عطيه، (2014)، "الإنجاهات الحديثه فى القيادة الإداريه" دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 9789776413610،

Web Link: https://books4arab.me/الإ-كتاب-الإتجاهات-الحديثة-في-القيادة

221 مرسي, محمد منير، (2010)، "الإدارة التعليمية "أصولها وتطبيقاتها"" عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb158098-5169138&search=books

222 مساد, عمر حسن، (2005)، "الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://islamarchive.cc/index.php?p=bib_lib&id=1979492

223 مسلم, عبدالله حسن، (2014)، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://drasah.com/DownloadFile.aspx?typ=1&recid=226

224 معوض, فاطمة عبد المنعم محمد معوض، (2017)، "التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الثانوية مدخل لتحقيق جودة حياة العمل" مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 16، العدد 16، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2682-3489، ص 225-290،

DOI: https://doi.org/10.21608/emj.2017.92512

Web Link: https://journals.ekb.eg/article_92512.html

225 مكتب تنسيق التعريب، (2020)، "المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية" المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، الرباط، المملكة المغربية، الترقيم الدولي: 978-9920-690-02-7، ص 1-216،

Web Link: http://www.arabization.org.ma/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9/tabid/61/ctl/Details/mid/565/ItemID/216/Default.aspx

226 منصور, بهاء الدين محمود محمد، (2004)، "سنة الرسول الكريم وخلفائه الراشدين فى الحكم والإدارة، بيان لعناصر الحداثة" مجلة مركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامى بجامعة الأزهر، المجلد 22، العدد 22، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]، ص ص: 45-92،

DOI: https://dx.doi.org/10.21608/skjaz.2004.358061

Web Link: https://journals.ekb.eg/article_358061.html

227 منصور, بهاء الدين محمود محمد، (2007(، "الشريعة الإسلامية في الحكم والإدارة ، الأصول والإحياء" مجلة مركز صالح كامل للإقتصاد الإسلامى بجامعة الأزهر، المجلد 32، العدد 32، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: [بدون]، ص ص: 207-252،

DOI: https://dx.doi.org/10.21608/skjaz.2007.357811

Web Link: https://journals.ekb.eg/article_357811.html

228 موسى، سلامة، (2020)، "أحلام الفلاسفة" دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، بيروت، الجمهورية اللبنانية، الترقيم الدولي: [بدون]،

Web Link: https://books.google.com.eg/books?id=mKT3DwAAQBAJ

229 مؤنس, رائد نصري أبو، (2020)، "مجال الاجتهاد بالرأي في الأحكام الشرعية وأدواته: دراسة أصولية تحليلية" مجلة فلسطين للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 4، قطاع غزة، فلسطين، الترقيم الدولي: 2410-X874، ص ص: 01-41،

Web Link: https://www.researchgate.net/profile/a-d-rayd-abw-mwns/research

230 نايف, مياسة حاتم، (2014)، "الأسس المعتبرة في اختيار الولاة و العمال عصر صدر الإسلام" كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد 25، العدد 1، بغداد، الجمهورية العراقية، الترقيم الدولي: 2663-X547، ص ص: 48-53،

Web Link: https://jcoeduw.uobaghdad.edu.iq/index.php/journal/article/view/734

231 هيكل, محمد حسين، (2013)، "الصديق أبو بكر" مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 978-977-719-188-2،

Web Link: https://www.bookleaks.com/files/hind/history/146.pdf

232 يوسف, داليا طه محمود، مها مراد علي أحمد، (2020)، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية" المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، العدد 50، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الترقيم الدولي: 2536-9261، ص 1-50،

Web Link: http://search.mandumah.com/Record/1076460

II. English References

233 Abdalla, Mazin S ،Ibrahim A Ali, (2017), "**Educational management, educational administration and educational leadership: definitions and general concepts**" SAS Journal of Medicine (SASJM), vol. 3, no. 12, Assam, India, ISSN: 2454-5112, pp. 326-329,

DOI: https://doi.org/10.21276/sasjm.2017.3.12.2

Web Link: http://sassociety.com/sasjm/

234 Abdulkadir, Henok Gidey, (2020), "**The Critical Evaluation of the Influence of Classical and Human Relations Approaches In Management Today**" Global Scientific Journals, vol. 8, no. 7, Kuala Lumpur, Malaysia, ISSN: 2320-9186, pp. 779-790,

Web Link: http://www.globalscientificjournal.com/journal_volume8_issue7_july_2020_edition_p4.html

235 Agasisti, Tommaso, Patrizia Falzetti, & Mara Soncin, (2020), "**School Principals' Managerial Behaviours and Students' Achievement**" International Journal of Educational Management, Emerald Publishing Limited, vol. 34, no. 5, Bingley, United Kingdom, ISBN: 0951-354X, pp. 937-951, 2022/01/21

DOI: https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0350

Web Link: https://www.emerald.com/insight/0951-354X.htm

236 Ahmad, Nordiana, Azura Zainal, & Norsanariah Zainol Abidin, (2020), "**Principles of Management**" UCYP Press, Pahang Darul Makmur, Malaysia, ISBN: 97896718090033,

Web Link: http://library.ucyp.edu.my/wp-content/uploads/2021/06/MODULE-POM-Principles-of-Management.pdf

237 Aithal, Sreeramana ،Suresh Kumar, (2016), "**Organizational Behaviour in 21st Century – 'Theory A' for Managing People for Performance** " Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol. 18, no. 7, Haryana, India, ISBN:: 2278-487X, pp. 126-134.,

Web Link: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/104050/

238 Akanmu, Muslim Diekola ،Bahtiar Mohamad, (2021), "**The Mediating Role of Organizational Excellence Between Total Quality Management Practices and Sustainability: A Preliminary**" *Proceedings: The 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021)*, Advances in Economics, Business and Management Research, Atlantis Press, vol. 180, Dordrecht, The Netherlands, ISSN: 2352-5428, pp. 112-118,

DOI: https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210628.019

Web Link: https://www.atlantis-press.com/proceedings/insyma-21/125958315

239 Akhtar, Raiyaan, (2024), "**Classical Approach to Management**" (Web Page), Last Accessed on: 06/05/2024

Web Link: https://www.geeksforgeeks.org/classical-approach-to-management

240 Al-Zawahreh, Abdelghafour ،Faisal Al-Madi, (2012), "**The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness**" European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, EuroJournals, Inc, no. 46, London, United Kingdom, ISSN: 1450-2275 pp. 158-170,

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/267783009

241 Alraba'y, Ekhlas Mohammad Abdel-Ghani, Amjad Mahmoud Daradkah, Turki K. Alotaibi, Mohamed G. Hussein*, et al.*, (2024), "**A Proposed Vision For Developing Institutional Performance In Arab Universities Appropriating The Standards Of The European Foundation For Quality Management (EFQM**" Educational Administration: Theory and Practice, vol. 30, no. 5, Kuala Lumpur, Malaysia, ISSN: 2148-2403, pp. 8348-8378,

DOI: https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3182

Web Link: https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/3182

242 Amah, Okechukwu E. ،Marvel Ogah, (2023), "**Leadership and Organisational Effectiveness Post-COVID-19** " This Palgrave Macmillan , Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, ISBN 978-3-031-32762-9,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-32763-6_3

Web Link: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-32763-6_3

243 Amhalhal, Abdallah, John Anchor, Nicoleta S. Tipi, & Sara Elgazzar, (2022), "**The Impact of Contingency Fit on Organisational Performance: An Empirical Study**" International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Publishing Limited, vol. 71, no. 6, Bradford, United Kingdom, ISSN: 1741-0401 pp. 2214-2233,

DOI: https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2021-0016

Web Link: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-01-2021-0016/full/html

244 Amin, Veena, (2023), "**Why is Sharing Organisational Vision Important?**" empuls, (Web Page), Last Accessed on: 13/06/2024

Web Link: https://blog.empuls.io/organizational-vision

245 Anderson, David R., Dennis J. Sweeney, Thomas A. Williams, & Mik Wisniewski, (2014), "**An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making**" Cengage Learning EMEA, 2nd edition, Hampshire, United Kingdom, ISBN: 978-1-4080-8840-1,

Web Link: https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/An%20introduction%20to%20management%20science%20_%20quantitative%20approaches%20to%20decision%20making-%20Anderson.pdf

246 Anderson, Elisabeth, (2018), "**Policy Entrepreneurs and the Origins of the Regulatory Welfare State: Child Labor Reform in Nineteenth-Century Europe**" Aerican Sociological Review, erican Sociolo ical Association, SAGE Publications, Los Angeles, United States of America, ISSN: 1939-8271, pp. 173-211,

DOI: https://doi.org/10.1177/0003122417753112

Web Link: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0003122417753112

247 Andrade, Herlandi de Souza ،Geilson Loureiro, (2018), "**Strategic Planning: A Model Cased on Systems Engineering**" International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS), vol. 5, no. 3, Jaipur, India, ISSN: 2456-1908, pp/ 67-71,

DOI: https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.5.3.10

Web Link: https://ijaers.com/detail/strategic-planning-a-model-based-on-systems-engineering

248 Anter, Andreas, Keith Tribe: (2014), "**Max Weber's Theory of the Modern State Origins: Structure and Significance**" Palgrave, macmillan, Hampshire, United Kingdom, ISBN: 978-1-137-36490-6

DOI: https://doi.org/10.1057/9781137364906

Web Link: https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9781137364906.pdf

249 Anter, Andreas, (2023), "**Max Weber**" *In: Gianfrancesco Zanetti, Mortimer Sellers and Stephan Kirste (eds.) Handbook of the History of the Philosophy of Law and Social Philosophy: Volume 3: From Ross to Dworkin and Beyond*, Studies in the History of Law and Justice, Springer Nature, vol. 24, Cham, Switzerland, ISBN: 978-3-031-19550-1,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-19550-1_36

Web Link: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-19550-1_36

250 Anwar, Mokhamad, (2015), "**Contingency Theory and Its Implications to Corporate Financial Planning and Organization Structure** " Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM), vol. 13, no. 3, Jawa Timur, Indonesia, ISSN: 2302-6332, pp. 363-370,

Web Link: https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/782

251 Aramo-Immonen, Heli ،Hannu Vanharanta, (2009), "**Project Management: The Task of Holistic Systems Thinking**" Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Wiley InterScience, vol. 19, no. 6, Massachusetts, United States of America, ISSN:1520-6564, pp. 582–600,

DOI: https://doi.org/10.1002/hfm.20185

Web Link: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hfm.20185

252 Argyriades, Demetrios, (2010), "**From Bureaucracy to Debureaucratization?**" Public Organization Review, Springer Nature, vol. 10, no. 3, Berlin, Germany, ISSN: 1573-7098, pp. 275-297,

DOI: https://doi.org/10.1007/s11115-010-0136-1

Web Link: https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-010-0136-1#citeas

253 Arora, Vishal ،Easwaran Iyer, (2021), "**Bridging the Expectancy Gap between the Industry and Academia in Higher Management Education in India by Applying the Vroom's Expectancy Model**" International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, vol. 2, no. 2, Penang, Malaysia, ISSN: 1906-9642, pp. 1-12,

Web Link: https://tuengr.com/V12/12A2A.pdf

254 Asiri, Samirah, (2020), "**The Advantages and Disadvantages of Bureaucratic Structure in Healthcare Organizations**" International Journal of Management - Theory and Applications (IREMAN),, vol. 8, no. 1, Naples, Italy, ISSN 2281-8588, pp. 1-8,

Web Link: https://www.praiseworthyprize.org/jsm/index.php?journal=ireman&page=article&op=view&path%5B%5D=25002

255 Babbage, Charles, (1832), "**On the Economy of Machinery and Manufactures**" Cambridge University Press, (Digitally Reprited in 2009), Cambridge, United Kingdom, ISBN 978-1-108-00910-2,

Web Link: https://rybn.org/human_computers/articles/Babbage_Charles_On_the_Economy_of_Machinery_and_Manufactures.pdf

256 Bain, Alexander, (1892), "**Education As A Science**" Kegan Paul, Trench, Trübner, & Co. Ltd., vol. 15, London, United Kingdom, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.164180/page/n1/mode/2up

257 Bakalov, Iliyan, (2020), "**Analysis of the Definitions of the Concepts "Reengineering" and "Restructuring" in the Business Organizations Applying Smart Management**" *Proceedings: Telecommunications, Informatics, Energy and Management 2019*, Journal of Engineering Science and Technology Review, Special Issue, Kavala, Greece, ISSN: 1791-2377, pp. 258-262,

Web Link: http://www.jestr.org/downloads/SpecialIssue2020/fulltext55SE.pdf

258 Baldwin, Joseph, (1881), "**The Art of School Management: A Textbook for Normal Schools and Normal Institutes, and a Reference Book for Teachers, School Officers, and Parents**" D. Appleton and company, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://books.google.com.pr/books?id=22YmAAAAMAAJ

259 Baldwin, Joseph, (1897), "**School Management and School Methods**" D. Appleton and Company, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link1: https://archive.org/details/schoolmanagement00bald/page/n9/mode/2up

Web Link2: https://books.google.jo/books?id=2v-k7BHWPVkC&printsec=copyright&hl=ar#v=onepage&q&f=false

260 Banoglu, Koksal, (2011), "**School Principals' Technology Leadership Competency and Technology Coordinatorship**" Educational Sciences: Theory and Practice, Open Journals Systems, vol. 11, no. 1, Phoenix, United States of America, ISSN: 1303-0485, pp. 208-213,

Web Link: https://eric.ed.gov/?id=EJ919897

261 Bates, Richard, (2010), "**History of Educational Leadership/Management**" *In: Robert J Tierney, Fazal Rizvi and Kadriye Ercikan (eds) International Encyclopedia of Education*, Elsevier Science, 3rd edition, Oxford, United Kingdom, ISBN: 9780080448930,

DOI: https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00412-7

Web Link: https://www.sciencedirect.com/referencework/9780080448947/international-encyclopedia-of-education

262 Bednarek, Rebecca ،Wend K Smith, (2023), "**"What may be": Inspiration from Mary Parker Follett for paradox theory**" Strategic Organization, Sage Publication, New York, United States of America, ISSN: 1741-315X, pp. 01-15,

DOI: https://doi.org/10.1177/14761270231151734

Web Link: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14761270231151734

263 Behn, Robert D., (1998), "**The New Public Management Paradigm and the Search for Democratic Accountability**" International Public Management Journal, ScienceDirect, Elsevier, vol. 1, no. 2, Amsterdam, Netherlands, ISSN: 1096-7494, pp. 131-164,

DOI: https://doi.org/10.1016/S1096-7494(99)80088-9

Web Link: https://ipmn.net/wp2/wp-content/uploads/2018/07/1_2_Democratic_Accountability.pdf

264 Berlingher, Vasile, (2013), "**Proscenium of Scientific Management**" Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad. Seria stiinte economice, vol. 23, no. 3, Arad, România, ISSN: 1584 – 2339, pp. 90-100. ,

Web Link: https://www.proquest.com/docview/1664915388?sourcetype=Scholarly%20Journals

265 Bertalanffy, Ludwig Von, (1972), "**The History and Status of General Systems Theory**" The Academy of Management Journal, vol. 15, no. 4, Mew York, United States of America, ISSn: 1948-0989, pp. 407-426,

DOI: https://doi.org/10.2307/255139

Web Link: http://www.jstor.org/stable/255139

266 Bertelli, Anthony M ،Norma M. Riccucci, (2022), "**What Is Behavioral Public Administration Good for?**" Public Administration Review, American Society for Public Administration, vol. 82, no. 1, Washington, DC., United States of America, ISSN:1540-6210, pp. 179-183,

DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13283

Web Link: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13283

267 Bolman, Lee G. ،Terrence E. Deal, (1984), "**Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations**" Jossey-Bass San Francisco, United States of America, ISBN: 9780875895925,

Web Link: https://www.amazon.com/Approaches-Understanding-Managing-Organizations-BEHAVIORAL/dp/0875895921

268 Bowden, Bradley, (2020), "**Work and Society in the Orthodox East: Byzantium and Russia, AD 450–1861**" *In: Bowden Bradley, Muldoon Jeffrey, Gould M. Anthony and McMurray . Adela (eds.) The Palgrave Handbook of Management History*, Palgrave Macmillan, New York, United States of America, ISBN: 978-3-319-62115-9,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62114-2

Web Link: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-62114-2.pdf

269 Bozkuş, Kıvanç, (2014), "**School As A Social System**" Sakarya University Journal of Education, vol. 4, no. 1, Sakarya, Turkey, ISSN: 2146-7455, pp. 49-61,

Web Link: https://dergipark.org.tr/en/pub/suje/issue/20635/219996

270 Bright, David S., Anastasia H. Cortes, Eva Hartmann, K. Praveen Parboteeah*, et al.*, (2024), "**Principles of Management**" OpenStax, Rice University, Texas, United States of America, ISBN 13: 9780998625775,

Web Link: https://openstax.org/details/books/principles-management

271 Broadbent, Jane ،Richard Laughlin, (2002), "**Public Service Professionals and the New Public Management: Control of the Professions in the Public Services**" *In: Kathleen McLaughlin, Ewan Ferlie and Stephen Osborne P (eds.) New Public Management Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London United Kingdom, ISBN: 9780415243636,

Web Link: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20(1).pdf

272 Burke, James, (2022), "**Frederick Winslow Taylor**" Encyclopaedia Britannica Online (Web Page),

Web Link: https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor

273 Burke, Tim, (2023), "**What is the Significance of Technology Management When It Comes to Running a Business?**" Quest Technology Management, (Web Page), Last Accsessed on: 08/06/2023

Web Link: https://questsys.com/ceo-blog/what-is-the-significance-of-technology-management-when-it-comes-to-running-a-business/

274 Bush, Tony, (2020), "**Theories of Educational Leadership and Management**" SAGE Publications Ltd, 5th edition, London, United Kingdom, ISBN 978-1-5264-3212-4,

Web Link: https://www.google.com.eg/books/edition/Theories_of_Educational_Leadership_and_M/gLjZDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=0

275 Bustamante, Jessa Del Rosario, (2022), "**School Based Management (SBM) Practices and Effective School Performanc**" International Journal of Research Publications (IJRP), vol. 104, no. 1, Dhaka, Bangladesh, ISSN: 2708-3578, pp. 638-653,

DOI: https://doi.org/10.47119/IJRP1001041720223507

Web Link: https://ijrp.org/paper-detail/3496

276 Çakır, Armağan Emre, (2012), "**Applying Contingency Theory to International Organizations: The Case of European Integration** " Journal of International Organizations Studies, UN Studies Association, vol. 3, no. 1, Berlin, Germany, ISSN: 2191-2564, pp. 7-24,

Web Link: http://journal-iostudies.org/sites/default/files/2020-01/JIOSfinal_3_0.pdf

277 Calkin, John Burgess, (1888), "**Notes On Education: A Practical Work on Method and School Management**" D. H. Smith & Co., Wolfville, NS, Canada, ISBN: [null],

Web Link1: https://archive.org/details/cu31924031434545/page/n9/mode/2up

Web Link2: https://books.google.com.eg/books/about/Notes_on_Education.html?id=e_vyFLyyxooC&redir_esc=y

278 Cambridge Dictionary, (2025), "**Bureaucracy**" Merriam Webster Dictionary, (Web Page), Last Accessed on: 07/01/2025

Web Link: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bureaucracy

279 Cambridge University, (2024), "**Cambridge Dictionary**" *Management*, (Web Page), Last Accessed on: 13/03/2024

Web Link: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management

280 Carnino, Guillaume, (2013), "**The Romantic Machine: Utopian Science and Technology after Napoleon**" Studies in History and Philosophy of Science, ScienceDirect, Elsevier, vol. 44, no. 4, Amsterdam, Netherlands, ISSN: 1879-2510, pp. 608–612,

Web Link: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0039368113000174?via%3Dihub

281 CEOpedia, (2024), "**Management by Participation**" CEOpedia Management, (Web Page), Last Accessed on: 20/06/2024

Web Link: https://ceopedia.org/index.php/Management_by_participation

282 Cetindamar, Dilek ،Robert Phaal, (2023), "**Technology Management in the Age of Digital Technologies**" IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 70, no. 7, New Jersey, United States of America, ISSN: 0018-9391, pp. 2507 - 2515,

DOI: https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3101196

Web Link: https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/149952/2/Binder1.pdf

283 Chaturvedi, Varish, (2017), "**A Comparative Study on Quantitative Approach, System Approach and Contingency Approach to Management Thought**" International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, vol. 6, no. 10, New Delhi, India, ISSN: 2319-7471, pp. 99-106,

Web Link: https://www.erpublications.com/our-journals-dtl-pdf.php?pid=2&id=234

284 Chaudhari, Tushar, (2022), "**Time Management Essentials and Importance**" International Journal of Commerce and Management Research, vol. 8, no. 2, Delhi, India, ISSN: 2455-1627, pp. 6-8,

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/363672285_Time_management_Essentials_and_Importance

285 Chermack, Thomas, (2004), "**The Role of System Theory in Scenario Planning**" Journal of Futures Studies, Tamkang University, vol. 8, no. 4, Taipei, Taiwan, ISSN: 1027-6084, pp. 15-30,

Web Link: https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/07/84-A02.pdf

286 Cochrane, Glynn, (2018), "**Max Weber's Vision for Bureaucracy: A Casualty of World War 1**" Palgrave, macmillan, Hampshire, United Kingdom, ISBN: 978-3-319-62288-0,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62289-7

Web Link: https://www.pdfdrive.com/max-webers-vision-for-bureaucracy-a-casualty-of-world-war-i-d158277582.html

287 Cohen, Amy J., (2020), "**A Labor Theory of Negotiation: From Integration to Value Creation**" Journal of Law and Political Economy, California Digital Library, vol. 1, no.1, California, United States of America, ISSN: 2693-9681, pp. 146-184,

DOI: https://doi.org/10.5070/LP61150260

Web Link: https://escholarship.org/uc/item/94p5w6v6

288 Cole, Gerald A., (2004), "**Management Theory & Practice**" TJ International, 6th edition, Cornwall, United Kingdom, ISBN-13: 978-1-84480-088-9,

Web Link: https://www.scribd.com/document/483037094/Management-Theory-and-Practice-Gerald-A-Cole-CH2-2

289 Collar, George ،Charles W Crook, (1900), "**School Management And Methods Of Instruction**" Macmillan And Co., Limitesd, London, UNited Kingdom, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/VQTp_school-management-and-methods-of-instruction-by-george-collar-charles-w-crook-19/page/n3/mode/2up

290 Collier, Bruce ،James MacLachlan, (1998), "**Charles Babbage and the Engines of Perfection**" Oxford University Press, New York, United States of America, ISBN: 0-19-508997-9

Web Link: https://monoskop.org/images/4/4e/Collier_Bruce_MacLachlan_James_Charles_Babbage_And_the_Engines_of_Perfection.pdf

291 Cropley, David H., James C. Kaufman, & Arthur J. Cropley, (2011), "**Measuring Creativity for Innovation Management**" Journal of Technology Management & Innovation, vol. 6, no. 3, Santiago, Chile, ISSN: 0718-2724, pp. 15-30,

Web Link: https://www.redalyc.org/pdf/847/84720911002.pdf

292 Cubberley, Ellwood Patterson, (1916), "**Public School Administration; A Statement of The Fundamental Principles Underlying The Organization and Administration of Public Education**" Houghton Mifflin Company, Boston, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/cu31924032498655/page/n5/mode/2up

293 Daft, Richard L., (2004), "**Theory Z: Opening the corporate door for participative management**" Academy of Management Perspectives, vol. 18, no. 4, ISSN: 1943-4529, pp. 117-121,

DOI: https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268709

Web Link: https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.2004.15268709

294 David, Katitia Melita, Edward Tanui, & Florence Oruta, (2019), "**The Role of School Administration in Implementation of ICT in Human Resources Administration in Public Secondary Schools**" Journal of Advances in Education and Philosophy, Scholars Middle East Publisher, vol. 3, no. 10, Dubai, United Arab Emirates, ISSN: 2523-2223, pp. 364-371,

DOI: https://doi.org/10.36348/JAEP.2019.v03i10.004

Web Link: https://scholarsmepub.com/jaep

295 Davis, Calvin Olin, (1915), "**The Subject-Matter and Administration of the Six-Three-Three Plan of Secondary Schools**" Ann Arbor, University of Michigan, Michigan, United States of America, ISBN: [null],

Web Link:

296 Davis, Ralph Currier, (1957), "**Industrial Organization and Management**" Harper & Brothers, 3rd edition, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/industrialorgani00davi_0/page/n3/mode/2up

297 Davlembayeva, Dinara, (2023), "**Equity Theory**" *In: Savvas Papagiannidis (eds) Theoryhub Book: A Theory Resource for Students and Researchers Alike*, Theoryhub, Newcastle, United Kingdom, ISBN: 978-1-7396044-0-0,

Web Link: https://open.ncl.ac.uk/theoryhub-book

298 Demirtas, Ozgur ،Mustafa Karaca, (2020), "**A Handbook of Leadership Styles**" Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne, United Kingdom, ISBN (13): 978-1-5275-4598-4,

Web Link: https://dokumen.pub/a-handbook-of-leadership-styles-1nbsped-1527545989-9781527545984.html

299 Dennis, Alan, Barbara Heley Wixom, & Roberta M. Roth, (2021), "**Systems Analysis and Design**" John Wiley & Sons, Inc., 8th edition, Massachusetts, United States of America, ISBN: 978-1-119-80378-2,

Web Link: https://www.uoitc.edu.iq/images/documents/informatics-institute/Competitive_exam/Systemanalysisanddesign.pdf

300 Devasia, Sahil, (2018), "**Organisational Behaviour and its Importance in Management**" Robert Kennedy College, (Web Page), Last Accessed on: 16/05/2024

Web Link: https://blog.college.ch/robert-kennedy-college/organisational-behaviour-and-its-importance-in-management/

301 Digital Media Solutions, (2023), "**Smart Management for Smart Business Decisions With Best Business Management System**" (Web Page), Last Accessed on: 21/06/2024

Web Link: https://medium.com/@erbazkhan2023/smart-management-for-smart-business-decisions-with-best-business-management-system-9e1cff019348

302 Dolan, Simon L., Salvador Garcia, & Bonnie Richley, (2006), "**Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century**" Palgrave Macmillan, London, United Kingdom, ISBN: 9780230597754

DOI: https://doi.org/10.1057/9780230597754

Web Link: https://link.springer.com/book/10.1057/9780230597754

303 Dong, Lisheng, (2015), "**Public Administration Theories: Instrumental and Value Rationalities**" Palgrave Macmillan, New York, United States of America, ISBN: 978-1-137-53642-6,

DOI: http://dx.doi.org/10.1057/9781137536426

Web Link: https://www.pdfdrive.com/public-administration-theories-instrumental-and-value-rationalities-e184691648.html

304 Dragomir, Camelia-Cristina, (2019), "**The Implications of The Schools of Management Thought in The Business Practice of The Companies**" Review of General Management, Spiru Haret University, vol. 29, no. 1, Bucharest, Romania, ISSN:1841-818X pp. 26-34,

Web Link: https://www.managementgeneral.ro/pdf/1-2019-3.pdf

305 Dubina, I or N., (2013), "**Creative Styles**" *In: Elias G. Carayannis (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, Springer, New York, United States of America, ISBN: 978-1-4614-3857-1, pp: 350–353,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_45

Web Link: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-1-4614-3858-8_45

306 Dubina, Igor N., (2006), "**Optimising Creativity Management: Problems and Principles**" International Journal of Management and Decision Making, Inderscience Enterprises Ltd., vol. 7, no. 6, Genève, Switzerland ISSN: 1741-5187, pp. 677 - 691,

DOI: http://dx.doi.org/10.1504/IJMDM.2006.011076

Web Link: https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=11076

307 Dupin, Charles, (1825), "**Discours et Leçons sur l'industrie, le Commerce, la Marine, et sur les Sciences Appliquées aux Arts**" Bachelier, vol. 2, Paris, France, ISBN: [null],

Web Link: https://books.google.fr/books?id=M8c9AQAAMAAJ&hl=fr&source=gbs_navlinks_s

308 Dupin, Charles, (2016), "**Le Petit Producteur Francais. Petit Tableau Des Forces Productives de la France, Depuis 1814 Tome 1**" Hachette Livre - Bnf, Paris, France, ISBN: 9782013537667,

Web Link: https://www.readings.com.au/product/9782013537667/le-petit-producteur-francais-petit-tableau-des-forces-productives-de-la-france-depuis-1814-tome-1--dupin-c--2018--9782013537667

309 Dzhurova, Albena, (2023), "**Organization Theory, Bureaucracy, and Public Management in a Time of Transformation**" *In: Ali Farazmand (ed) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, ISBN: 978-3-030-66252-3,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_4126

Web Link: https://www.pdfdrive.com/global-encyclopedia-of-public-administration-public-policy-and-governance-e187427822.html

310 Emmanuel, Ojo Oluwatoyin, (2021), "**The Application of Elton Mayol's Human Relations Theory and Douglas McGregor's Theory X and Y to Achieve Organization Objectives**" Arabian Journal of Business and Management Review, vol. 7, no. 4, Brussels, Belgium, ISSN: 2223-5833, pp. 01-07,

Web Link: https://www.hilarispublisher.com/open-access/the-application-of-elton-mayols-human-relations-theory-and-douglas-mcgregorrsquos-theory-x-and-y-toachieve-organization-objectives-73477.html

311 English, Fenwick W., (2006), "**Encyclopedia of Educational Leadership and Administration**" Sage Publications, Inc., California, United States of America, ISBN 0761930876, pp. 1-1109,

DOI: https://dx.doi.org/10.4135/9781412939584

Web Link: https://epdf.tips/encyclopedia-of-educational-leadership-and-administration-2-volume-set-v-1.html

312 Engwall, Lars, Matthias Kipping, & Behlül Üsdiken, (2016), "**Defining Management: Business Schools, Consultants, Media**" Routledge, Taylor & Francis Group, 1st edition, New York, United States of America, ISSN: 9781315851921, pp. 1-333,

Web Link: https://eg1lib.org/book/16860184/86d00c

313 Eric, Amadi, (2008), "**Introduction to Educational Administration: A Module**" Harey Publications, Port Harcourt, Nigeria, ISBN: 978 – 48654 – 4 –9,

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/273143560_Introduction_to_Educational_Administration_A_Module

314 Eryilmaz, Inan, (2020), "**Democratic Leadership**" *In: Ozgur Demirtas and Mustafa Karaca (eds.) A Handbook of Leadership Styles*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne, United Kingdom, ISBN (13): 978-1-5275-4598-4, pp. 311-337,

Web Link: https://dokumen.pub/a-handbook-of-leadership-styles-1nbsped-1527545989-9781527545984.html

315 Evers, Colin W. ،Gabriele Lakomski, (2012), "**Science, Systems, and Theoretical Alternatives in Educational Administration: The Road Less Travelled**" Journal of Educational Administration, Emerald Group Publishing Limited, vol. 50, no. 01, Bradford, United Kingdom, ISSN: 0957-8234 pp. 57-75,

DOI: https://doi.org/10.1108/09578231211196069

Web Link: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578231211196069/full/html

316 Executive, Reactive, (2023), "**Participative Management: Successful Implementation in your Company**" Reactive Executive, (Web Page), Last Accessed on: 20/06/2024

Web Link: https://www.reactive-executive.com/en/participative-management-successful-implementation-in-your-company

317 Fang, Junhao, (2023), "**Application and Limitations of the Expectancy Theory in Organizations**" *Proceedings of: the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis*, Advances in Economics Management and Political Sciences, The EWA Publishing Editorial Office, pp. 7-12, vol. 54, no. 1, Beijing, China, ISSN: 2754-1177,

DOI: http://dx.doi.org/10.54254/2754-1169/54/20230868

Web Link: https://www.icftba.org/2nd.html

318 Farazmand, Ali, (2020), "**Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**" Springer International Publishing, Cham, Switzerland, ISBN: 978-3-319-31816-5,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9

Web Link: https://www.pdfdrive.com/global-encyclopedia-of-public-administration-public-policy-and-governance-e187427822.html

319 Fayol, Henri, (1949), "**General and Industrial Management**" Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London, United Kingdom, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/page/n35/mode/2up

320 Ferdous, Jannatul, (2016), "**Organization Theories: From Classical Perspective**" International Journal of Business, Economics and Law, Zes Rokman Resources, vol. 9, no. 2, Kuala Selangor, Malaysia, ISSN 2289-1552, pp. 1-6,

Web Link: https://www.ijbel.com/previous-issues/april-2016/vol-9-april-2016-issue-2-business

321 Fiedler, Fred. E., (1964), "**A Contingency Model of Leadership Effectiveness**" Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, vol. 1, New York, United States of America, ISSN: 0065-2601, pp. 149-190,

DOI: https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9

Web Link: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108600519?via%3Dihub

322 Forouzan, Behrouz, (2018), "**Foundations of Computer Science**" Cengage Learning EMEA, 4th edition, Hampshire, United Kingdom, ISBN: 978-1-4737-5104-0, pp. 1-706,

Web Link: https://www.pdfdrive.com/foundations-of-computer-science-e176330617.html

323 Franklin, David ،Heath Robinson, (2019), "**Management by Exception: How-To Use an MBE to Manage Exceptions in Your Business**" *Proceedings: 2019 AFS USER CONFERENCE "Enhancing the Value of Today's Consumer Goods Manufacturers and Distributors Through Advanced Analytics - WiiFM"*, AFS Technologies, Florida, United States of America, pp. 1-16,

Web Link: https://uc.afsi.com/wp-content/uploads/2019/06/AFS_UserConference2019_G2_Management-by-Exception-How-To-Use-an-MBE-to-Manage-Exceptions-in-Your-Business.pdf

324 Frasca, Jason ،Iain Kerr, (2021), "**Innovating Emergent Futures: The Innovation Design Approach for Change and Worldmaking** " Emergent Futures Lab, New Jersey, United States of America, ISBN 13: 9781737673200,

Web Link: https://emergentfutureslab.com/blog/9-types-of-innovation-models-theyre-all-the-same

325 Fred Luthans, Carolyn Youssef, & Brett Luthans, (2005), "**Behaviorism**" *In: Nigel Nicholson, Pino G. Audia, and Madan M. Pillutla (eds.) The Blackwell Encyclopedia of Management: Organizational Behavior*, Blackwell Publishing, 2nd editiom, Oxford, United Kingdom, ISBN: 0-631-23317-2,

Web LinkL http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4415/1/The%20Blackwell%20Encyclopedia%20of%20Management%2C%20Organizational%20Behavior%20%28Blackwell%20Encyclopaedia%20of%20Management.pdf

326 Frederickson, H. George, Kevin B. Smith, Christopher Larimer, & Michael J. Licari, (2016), "**The Public Administration Theory Primer**" Routledge, Taylor & Francis Group, 3rd edition, New York, United States of America, ISSN: 9780429494369,

DOI: https://doi.org/10.4324/9780429494369

Web Link: https://www.pdfdrive.com/the-public-administration-theory-primer-e16634719.html

327 Fries, Dan, (2024), "**Reverse Brainstorming A Brief History of Agile Project Management with Kanban**" Mind Manager, (Web Page), Last Accessed on: 01/06/2024

Web Link: https://blog.mindmanager.com/brief-history-agile-project-management-kanban

328 Fripp, Geoff, (2024), "**Ouchi's Theory Z**" Organizational Behavior (Web Page), Last Accessed on: 01/06/2024

Web Link: https://www.myorganisationalbehaviour.com/ouchis-theory-z

329 Fulop, Liz, Stephen Linstead, & Rodney J. Clarke, (2009), "**Management: A Critical Text**" Palgrave Macmillan, London, United Kingdom, ISBN: 9780230522213,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-15064-9_9

Web Link: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-1-349-15064-9.pdf

330 Gagné, Maryl&ne ،Devasheesh Bhave, (2010), "**Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-Being in Every Culture**" *In: Valery I. Chirkov, Richard M. Ryan, Kennon M. Sheldon (eds) Human Autonomy in Cross-Cultural Context. Cross-Cultural Advancements in Positive Psychology,*, Springer, Dordrecht, vol. 1, Berlin, Germany, ISBN: 9789048196678, pp 163–187,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-90-481-9667-8_8

Web Link: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-9667-8_8

331 Galanakis, Michael ،Giannis Peramatzis, (2022), "**Herzberg's Motivation Theory in Workplace**" Psychology Research, David Publishing Compan, vol. 12, no. 1, Delaware, United States of America, ISSN: 2159-5550 pp. 971-978,

Web Link: https://www.davidpublisher.com/index.php/Home/Article/index?id=48531.html

332 Gale, Cengage Learning, Julie Gough, Kristy A. Harper, Sonya D. Hill, & Holly M. Selden: (2023), "**Encyclopedia of Management**" Cengage Learning Gale, 6th ed,, Michigan, United States of America, ISBN: 1414406916, pp. 1-1104,

Web Link: https://www.amazon.com/Encyclopedia-Management-Gale-Cengage-Learning/dp/1414406916#detailBullets_feature_div

333 George, Jennifer M. ،Gareth R. Jones, (2012), "**Understanding and Managing Organizational Behavior**" Pearson Education, Inc., 6th edition, New Jersey, United States of America, ISBN: 978-0-13-612443-6,

Web Link: https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/086-Understanding-and-Managing-Organizational-Behavior-Jennifer-M.-George-Gareth-Jones-Edisi-6-2011.pdf

334 Getzels, Jacob W. ،Egon G. Guba, (1957), "**Social Behavior and the Administrative Process**" The School Review (1893-1979), continued by the American Journal of Education (1979-present). , vol. 65, no. 4, Chicago, United States of America, ISSN: 1549-6511, pp. 423-441,

DOI: https://doi.org/10.1086/442411

Web Link: https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/442411

335 Getzels, Jaeob W., James M. Lipham, & Roald F. Campbell, (1968), "**Educational Administration As a Social Process: Theory, Research, Practice**" Harper & Row, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/educationaladmin0000getz/mode/2up

336 Gidinghagen, Walter, (1899), "**Outlines of School Management**" The Holton Printing and Publishing. co, Kansas, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/outlinesofschool00gidi/page/n3/mode/2up

337 Glass, Thomas, (2004), "**The History of Educational Administration Viewed through Its Textbooks**" ScarecrowEducation, Mar land, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://books.google.com.eg/books/about/The_History_of_Educational_Administratio.html?id=Sw0-kEC2TJoC&redir_esc=y

338 Goicochea, Jose Miguel De Santa Maria Auris, Rubi Espinoza Talaverano, Mayra Stephany Solano Castro, & Emigdio Antonio Alfaro Paredes, (2019), "**Excellence Management Models and Awards: A Literature Review**" Dyna Management journal vol. 7, no. 1, Bilbao, Spain, ISSN: 2340-6585, pp. 01-11,

DOI: https://doi.org/10.6036/MN9086

Web Link: https://www.dyna-management.com/search-content-2/excellence-management-models-and-awards-a-literature-review

339 Gonos, Jaroslav ،Peter Gallo, (2013), "**Model for Leadership Style Evaluation**" Hrčak- Portal of scientific journals of Croatia, CORE, vol. 18,, Buckinghamshire, United Kingdom, ISSN: [null], pp. 157-168,

Web Link: https://core.ac.uk/outputs/19120671/?source=oai

340 Gonzales, Miguel M., (2020), "**School Technology Leadership Vision and Challenges: Perspectives from American School Administrators**" *International Journal of Educational Management*, Emerald Publishing Limited, vol. 34, no. 4, Bingley, United Kingdom, ISSN: 0951-354X, pp. 697-708,

DOI: https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0075

Web Link: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-02-2019-0075/full/html

341 Goodnow, Frank Johnson, (1900), "**Politics and Administration: A Study in Government**" The Macmillan Company, London, United Kingdom, ISBN: 9781412831314,

Web Liink: https://archive.org/details/politicsadminist00goodrich/page/n3/mode/2up

342 Gordon, Jason, (2024), "**Quantitative Theory of Management** " The Business Professor, (Web Page), Last Accessed on: 27/05/2024

Web Link: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/quantitative-approach-to-management

343 Gordon, Jason, (2024), "**Systems Theory of Management - Explained**" The Business Professor, (Web Page), Last Accessed on: 12/06/2024

Web Link: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/systems-theory-of-management

344 Gowri, Pamda, (2024), "**Application of Computer in Research** " *Research Methodology and Statistics for Home Science* (Web Page), Last Accessed on: 24/05/2024

Web Link: https://ebooks.inflibnet.ac.in/hsp16/chapter/application-of-computer-in-research

345 Greve, Henrich R. ،Linda Argote, (2015), "**Behavioral Theories of Organization**" *International Encyclopedia of the Social &*

Behavioral Sciences, Elsevier 2nd edition, Amsterdam, Netherlands, ISBN: 978-0-08-097087-5, pp. 481-486,

DOI: http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73121-7

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/304193629_Behavioral_Theories_of_Organization

346 Grieve, Roy H, (1983), "**Adam Smith's Wealth of Nations: The Legacy of a Great Scottish Economist**" *In: J.H. Love, Keith Ingham (eds.) Understanding the Scottish Economy*, Martin Robertson, Oxford, United Kingdom, ISBN-13: 9780855206772,

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/254560449

347 Griffiths, Daniel, (1997), "**The Case for Theoretical Pluralism**" Educational Management Administration & Leadership, Sage Publications, vol. 25, no. 4, London, United Kingdom, ISBN: 1741-1440, pp. 371-380,

DOI: https://doi.org/10.1177/0263211X97254003

Web Link: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0263211X97254003?download=true

348 Gulick, Luther, (1937), "**Notes on The Theory of Organization**" *In: Luther Gulick and Lyndall Urwick (eds) Papers on The Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/papersonscienceo00guli/page/12/mode/2up

349 Gupta, Divakar, Kamal Chhetri, & Virender Gupta, (2014), "**Henry Fayol and Frederick W. Taylor's Contribution to Management : An Overview**" International Journal of Innovative Research in Technology, vol. 1, no. 6, Gujarat, India, ISSN: 2349-6002, pp. 1192-1195,

Web Link https://ijirt.org/master/publishedpaper/IJIRT101155_PAPER.pdf

350 Gutterman, Alan S., (2023), "**Technology Management**" SSRN Solutions, Elsevier Inc, New York, United States of America, ISSN: [null], pp. 1-13,

DOI: https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4598176

Web Link: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4598176

351 Hamidouche, M'hamed ،Karima Bekkouche, (2019), "**Management by Values**" International Journal of Recent Scientific Research, vol. 10, no. 4, ISSN: 0976-3031, pp. 31911-31923,

Web Link: http://www.recentscientific.com/managing-values

352 Hardjono, Teun ،Everard van Kemenade, (2021), "**The Emergence Paradigm in Quality Management: A Way Towards Radical Innovation**" Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, ISBN: 978-3-030-58098-8,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-58096-4

Web Link: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-58096-4

353 Harney, Brian, (2019), "**Systems Theory: Forgotten Legacy and Future Prospects**" *In: Keith Townsend, Kenneth Cafferkey, Aoife M. McDermott and Tony Dundon (eds)Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, United Kingdom, ISBN: 978178643900, pp 112-127,

DOI: https://doi.org/10.4337/9781786439017.00014

Web Link: https://pdfs.semanticscholar.org/da32/5106baee3640aada82c71f9ea863e583c693.pdf

354 Harper, Douglas, (2024), "**Administration** " Online Etymology Dictionary, (Web Page), Last Accessed on: 12/03/2024

Web Link: https://www.etymonline.com/word/administration#etymonline_v_26012

355 Harper, Douglas, (2024), "**Minister**" Online Etymology Dictionary, (Web Page), Last Accessed on: 12/03/2024

Web Link: https://www.etymonline.com/word/minister#etymonline_v_16202

356 Harris, Alma ،Michelle Jones, (2023), "**The Importance of School Leadership? What We Know**" Shool Leadership & Management, Routledge, Taylor & Francis Group, vol. 43, no. 5, London, United Kingdom, ISSN: 1364-2626 pp. 449–453,

DOI: https://doi.org/10.1080/13632434.2023.2287806

Web Link: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2023.2287806

357 Harris, Phil, (2022), "**Maslow, Abraham (1908–1970) and Hierarchy of Needs**" *In: Harris, P., Bitonti, A., Fleisher, C.S., Binderkrantz, A.S. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs*, This Palgrave Macmillan , Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, ISBN: 978-3-030-44556-0, pp. 886–888,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0_171

Web Link: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-44556-0_171

358 Harvard Business School, Western Electric Company Hawthorne Studies Collection: (1930), "**Women in the Relay Assembly Test Room**" Western Electric Company, Chicago, United States of America,

Web Link: https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_073.html

359 Harvard Business School, Western Electric Company Photograph Album: (1933), "**Cord Cabling Department**" Western Electric Company, Chicago, United States of America,

Web Link: https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_017.html

360 Harvard Business School, Western Electric Company Photograph Album: (1933), "**The Hawthorne Plant**" Western Electric Company, Chicago, United States of America,

Web Link: https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/01.html#one

361 Hasija, Kiran Gehani, Anukool M Hyde, & Vivek Singh Kushwaha, (2019), "**A Study of Management by Exception: Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School**" Unnayan: International Bulletin of Management and Economics, vol. 11, ISSN No. 2349-7165, pp. 150-161,

Web Link: https://www.ipsacademy.org/unnayan/v11.html

362 Hayat, Khizer, (2024), "**Digital Kanban Systems: Why Computer Vision Is The Best Option**" i-5O, (Web Page), Last Accessed on: 01/12/2024

Web Link: https://i-5o.ai/Resources/digital-kanban-systems

363 Herzberg, Frederick, (2003), "**One More Time: How Do You Motivate Employees?** " Harvard Business Review, Massachusetts, United States of America,

Web Link: https://hbr.org/archive-toc/BR0301

364 Hicks, John Richard, (1939), "**Value and Capital**" Oxford Üniversity Press, Ely House, 2nd edition, London, United Kingdom, ISBN: 019442310 7,

Web Link: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.223876/page/n3/mode/2up

365 Hillman, Amy J., Michael C Withers, & Brian J. Collins, (2009), "**Resource Dependence Theory: A Review**" Journal of Management, Sage Journals, vol. 35, no. 6, New York, United States of America, ISSN: 1557-1211, pp. 404-427,

DOI: http://dx.doi.org/10.1177/0149206309343469

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/228378265_Resource_Dependence_Theory_A_Review

366 Hitomi, Katsundo, (1993), "**The Emphasis of Management and Economic Concepts for Mechanical Engineers: A Historical Reassessment of Towne's Article Published 100 Years Ago**" Technovation, ScienceDirect, Elsevier, vol. 13, no. 4, Amsterdam, Netherlands, ISSN: 1879-2383, pp. 235-239,

DOI: https://doi.org/10.1016/0166-4972(93)90020-V

Web Link: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016649729390020V

367 Ho, Samuel K.M., (1998), "**5-S Practice: a New Tool for Industrial Management**" Industrial Management & Data Systems, Emerald Publishing Limited, vol. 92, no. 2, Bingley, United Kingdom, ISSN: 0263-5577 pp. 55-62,

Web Link: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635579810207726/full/html

368 Hoffmann, Stefan ،Payam Akbar, (2023), "**Consumer Behavior: Understanding Consumers—Designing Marketing Activities**" Springer Nature, Wiesbaden, Germany, ISBN: 978-3-658-39475-2,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-39476-9

Web Link: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-39476-9_3

369 Holbrook, Alfred, (1872), "**School Management** " A. S. Barnes, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link1: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.60917/page/n1/mode/2up

Web Link2: https://books.google.com.eg/books/about/School_Management.html?id=0hACAAAAYAAJ&redir_esc=y

370 Holzer, Marc ،Richard W Schwester, (2011), "**Public Administration: An Introduction**" Routledge, Taylor & Francis Group, New York, United States of America, ISBN: 978–0–7656–2120–7

Web Link: https://www.pdfdrive.com/public-administration-an-introduction-e189694373.html

371 Hose-Ryan, Jeri Anne, (2023), "**Scientific Management Theory of Organizations**" *In: Ali Farazmand (ed) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, ISBN:978-3-030-66252-3,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3

Web Link: https://www.pdfdrive.com/global-encyclopedia-of-public-administration-public-policy-and-governance-e187427822.html

372 Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel, & C. John Tarter, (2013), "**Educational Administration : Theory, Research, and Practice**" McGraw-Hill, 9th edition, New York, United States of America, ISBN: 978-0-07-802452-8,

Web Link: https://www.academia.edu/35330690/Educational_Administration_Theory_Wayne_pdf

373 Hrosul, Viktoriia, (2018), "**Adaptive Management of Trade Enterprises: Theory and Practice: The Monograph**" RISEBA University of Business, Arts and Technology, Riga, Latvia, ISBN: 978-9984-705-41-5,

Web Link: https://riseba.lv/wp-content/uploads/2023/09/monografija_adaptive_management_up.pdf

374 Hughes, Owen, (2012), "**Public Management and Administration: An Introduction**" Palgrave, macmillan, 4th edition, Hampshire, United Kingdom, ISBN: 0230231268, 9780230231269,

Web Link1: https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-26896-2

Web Link: https://www.academia.edu/6672590/Public_Management_and_Administration_An_Introduction_Third_Edition

375 Hussain, Nadeem, Adnan Ul Haque, & Akhtar Baloch, (2019), "**Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges**" Journal of Yaşar University vol. 14, Izmir, Turkey, ISSN: 1305-970X, pp. 156-169,

DOI: https://doi.org/10.19168/jyasar.635061

Web Link: https://dergipark.org.tr/en/pub/jyasar/issue/50921/635061

376 Hyman, Anthony, (1984), "**Charles Babbage, Pioneer of the Computer**" Oxford University Press, Oxford, United Kingdom, ISBN: 0192814915,

Web Link: https://archive.org/details/charlesbabbagepi0000hyma_e1e2/page/204/mode/2up

377 Indeed Editorial Team, (2022), "**What Is a Management Information System?**" Indeed, (Web Page), Last Accessed on: 27/05/2024

Web Link: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-management-information-systems

378 J., Adeleye O., (2021), "**A Social Systems Analysis of The Personnel Management Hypothesis**" African Journal of Educational Management, University of Ibadan, vol. 17, no. 1, Ibadan, Nigeria, ISBN: 2736-027X,

Web Link: https://journals.ui.edu.ng/index.php/ajem/article/view/288

379 Jain, Pranjal ،Dheeraj Vaidya, (2024), "**Management By Exception**" WallStreetMojo, (Web Page), Last Accessed on: 16/06/2024

Web Link: https://www.wallstreetmojo.com/management-by-exception

380 Jakobs, Philipp, (2023), "**Max Weber and the Sociology of Organization**" *Reflections on a Concept of Pre-Modern Organization*, Springer Nature, Cham, Switzerland, ISBN: 978-3-658-40287-7,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-40287-7

Web Link: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-40287-7_2

381 Jones, Gareth R. ،Jennifer M. George, (2018), "**Contemporary Management** " McGraw-Hill Education, 10th edition, New York, United States of America, ISBN: 978-0-07-771837-4,

Web Link: https://zlibrary.to/dl/contemporary-management-5

382 Kaiser, Alexander, Florian Fahrenbach, & Hector A. Martinez, (2021), "**Creating Shared Visions in Organizations – Taking an Organizational Learning and Knowledge Management Perspective**" *Proceedings: The 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, ScholarSpace, University of Hawaii, Hawaii, United States of America, ISBN: 9780998133140, pp. 5186-5195,

Web Link: http://hdl.handle.net/10125/71250

383 Kalumuthu, K. Ramanathan ،Md Enamul Islam, (2020), "**Assumptions of Theory Z: A Tool for Managing People at Work** " Asian Journal of Professional & Business Studies, vol. 1, no. 1, Kuala Lumpur, Malaysia ISSN: 2716-666X, pp. 01-11,

DOI: https://doi.org/10.61688/ajpbs.v1i1.10

Web Link: https://journal.uptm.edu.my/index.php/ajpbs/article/view/10

384 Karlsson, Magnus ،Mats Magnusson, (2019), "**The Systems Approach to Innovation Management**" *In: Jin Chen, Alexander Brem, Eric Viardot and Poh Kam Wong (eds) The Routledge Companion to Innovation Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, London, United Kingdom, ISBN: 978-1-315-27667-0,

Web Link: https://www.academia.edu/116679831/The_Routledge_Companion_to_Innovation_Management

385 Kemple, Thomas, (2014), "**Intellectual Work and the Spirit of Capitalism: Weber's Calling**" Palgrave, macmillan, Hampshire, United Kingdom, ISBN: 978-1-137-37714-2,

DOI: https://doi.org/10.1057/9781137377142

Web Link: https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9781137377142.pdf

386 Kennedy, Gavin, (2005), "**Adam Smith's Lost Legacy**" Palgrave Macmillan, London, United Kingdom, ISBN: 978-0-230-51119-4,

DOI: https://doi.org/10.1057/9780230511194

Web Link: https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9780230511194.pdf

387 Kessler, Eric H., (2021), "**Encyclopedia of Management Theory**" SAGE Publications, Inc., California, United States of America, ISBN: 978-1-4129-9782-9,

Web Link: http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4364/1/Encyclopedia%20of%20Management%20Theory.pdf

388 Keys, J. Bernard ،Thomas R. Miller, (1984), "**The Japanese Management Theory Jungle**" The Academy of Management Review, vol. 9, no. 2, New York, United States of America, ISSN: 1930-3807, pp. 342-353,

DOI: https://doi.org/10.2307/258447

Web Link: https://www.scribd.com/document/276227717/The-Japanese-Management-Theory-Jungle

389 Khan, Mansoor Hasan, (2020), "**Do the Advantages of the Weberian Bureaucracy Outweigh Its Disadvantages?**" Indian Journal of Public Administration, SAGE Publications Inc., vol. 66, no.4, Los Angeles, United States of America, ISSN: 2457-0222, pp. 592-595,

DOI: https://doi.org/10.1177/0019556120976600

Web Link: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019556120976600

390 Khan, Zakeer Ahmed, Allah Nawaz, & Irfanullah Khan, (2016), "**Leadership Theories and Styles: A Literature Review**" Journal of Resources Development and Management, vol. 16, Mumbai, India, ISSN: 2422-8397

Web Link: https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28481

391 Knyazeva, Helena, (2020), "**System Theory Approach as a Basis of Strategic Management**" Journal of the National Research University Higher School of Economics, vol. 14, no. 4, Moscow, Russian Federation, ISSN: 2312-9972, pp. 6-8,

DOI: http://dx.doi.org/10.17323/2500-2597.2020.4.6.8

Web Link: https://foresight-journal.hse.ru/en/2020-14-4/425725440.html

392 Koenig, Philip C. ،Robert C. Waters, (2002), "**Adam Smith on Management**" Business and Society Review, Wiley Online Library, vol. 107, no. 2, New York, United States of America, ISSN:1467-8594, pp. 241–253,

DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8594.00135

Web Link: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-8594.00135

393 Koontz, Harold, (1961), "**The Management Theory Jungle**" Academy of Management Journal, John Wiley & Sons. Inc., vol. 4, no. 3, New York, United States of Americs, ISSN: [null], pp. 174-188,

Web Link: https://archive.org/details/sim_academy-of-management-journal_1961-12_4_3/page/188/mode/2up

394 Kreitner, Robert ،Fred Luthans, (1984), "**A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorists “Mellowing Out”**" Organizational Dynamics, Elsevier, vol. 13, no. 2, New York, United States of America, ISSN: 1873-3530, pp. 47-65,

DOI: https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90018-4

Web Link: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261684900184?via%3Dihub

395 Kuznetsova, Natalia Victorovna, (2013), "**Mary Parker Follett - The Prophet of Management**" Middle-East Journal of Scientific Research, vol. 17, no. 11, ISSN: 1990-9233, pp. 1555-1559,

Web Page: https://idosi.org/mejsr/mejsr17(11)13.htm

396 Landon, Joseph, (1887), "**School Management: Including a General View of the Work of Education, with Some Account of the Intellectual Faculties from the Teacher's Point of View: Organization: Discipline: and Moral Training**" Willard Small, Boston, United States of America, ISBN: [null],

Web Link1: https://archive.org/details/schoolmanagement00land/page/n7/mode/2up

Web Link2: https://books.google.com.eg/books/about/School_Management.html?id=tjgXAAAAYAAJ&redir_esc=y

397 Langer, Julie, (2022), "**Bureaucracy and the Imaginal Realm: Max Weber, Rationality and the Substantive Basis of Public Administration**" Perspectives on Public Management and Governance, Oxford University Press, vol. 5, no. 2, Oxford, United Kingdom, ISSN: 2398-4929, pp. 122-134,

DOI: https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab033

web Liink: https://www.researchgate.net/publication/357405776_Bureaucracy_and_the_Imaginal_Realm_Max_Weber_Rationality_and_the_Substantive_Basis_of_Public_Administration

398 Lennon, Lance, (2012), "**The Role of The School Principal in Technology Integration: A Literature Review**" *(Master Thesis)*, Department of Curriculum and Instruction, University of Northern Iowa, Iowa, United States of America, pp. 1-35,

Web Link: https://scholarworks.uni.edu/grp/198

399 Likar, Borut, Peter Fatur, & Urška Mrgole, (2013), "**Innovation Management**" Korona plus d.o.o., Institute for Innovation and Technology, Ljubljana, Slovenia, ISBN: 978-961-90592-9-6,

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/292127499_Innovation_management

400 Likert, Rensis, (1967), "**The Human Organization: Its Management and Value**" McGraw-Hill, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/humanorganizatio00like

401 Lindberg, Carl, (2022), "**Management By Walking Around Explained By a CEO**" Leadershipahoy, (Web Page), Last Accessed on: 17/06/2024

Web Link: https://www.leadershipahoy.com/management-by-walking-around-explained-by-a-ceo

402 Littrell, Janet ،William Foster, (1995), "**The Myth of a Knowledge Base in Administration**" *In: Robert Donmoyer, Michael Imber and James Joseph Scheurich (eds.)The Knowledge Base in Educational Administration : Multiple Perspectives*, State University of New York Press, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/knowledgebaseine0000unse/page/24/mode/2up

403 Liu, Xingran, (2020), "**Understanding the Classical Researches in Contingency Theory: A Review**" *Proceedings: 2020 3rd International Conference on Economic Management and Green Development (ICEMGD 2020)*, Clausius Scientific Press, California, United States of America, ISBN: 9781989348239, pp. 559-564,

DOI: https://dx.doi.org/10.23977/ICEMGD2020.073

Web Link: http://clausiuspress.com/conference/article/artId/5817.html

404 Liu, Yanping ،Yongzhong Tang, (2023), "**Enterprise Organizati(Engineerin Academic: Origins and Theoretical System**" Beijing Jiaotong University Press, Beijingm China, ISBN 978-981-99-1093-9,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-99-1094-6

Web Link: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-1094-6_6

405 Loyal, Steven ،Siniša Malešević, (2021), "**Contemporary Sociological Theory**" SAGE Publications Ltd, London, United Kingdom, ISBN: 978-1-5297-2574-2,

Web Link: https://uk.sagepub.com/en-gb/afr/contemporary-sociological-theory/book273497

406 Lujan, Robinson Andres Vasquez ،Orlando Carmelo Castellanos Polo, (2023), "**Analysis of the Classical Management Approach, a DescriptiveView**" International Journal of Applied Economics, Acounting and Managementl (JAEAM), vol. 1, no. 1, Berastagi. Indonesia, ISSN: 3024-8078, pp. 17-24,

DOI: https://doi.org/10.59890/ijaeam.v1i1.111

Web Link: https://journal.multitechpublisher.com/index.php/ijaeam/article/view/111

407 Lunenburg, Fred C, (2017), "**Organizational Structure and Design**" Journal of Educational Leadership and Policy Studies, Southern Connecticut State University, vol. 1, no. 1, Connecticut, United States of America, ISSN: 2473-2826, pp. 21-43,

Web Link: https://go.southernct.edu/jelps/

408 Luthans, Fred ،Robert Kreitner, (1985), "**Organizational Behavior Modification and Beyond : An Operant and Social Learning Approach** " Scott, Foresman and Company, Illinois, United States of America, ISBN: 067315923X,

Web Link: https://archive.org/details/organizationalbe0000luth_m2z5/page/n3/mode/2up

409 Lynch, Richard, Poonpilas Asavisanu, Kanog-on Rungrojngarmcharoen, & Yan Ye, (2020), "**Educational Management**" Oxford Research Encyclopaedia of Education, (Web Page), Date Accessed: 15/03/2022

DOI: https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.701

Web Link: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/lRAA6qM4/

410 Lynn, Laurence E., (1998), "**The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legacy**" Public Administration Review, American Society for Public Administration, vol. 58, no. 3, Washington, DC., United States of America, ISSN: 1540-6210, pp. 231-237,

DOI: https://doi.org/10.2307/976563

Web Link: https://eric.ed.gov/?id=EJ564839

411 Lynn, Laurence E., (2011), "**The Persistence of Hierarchy**" *In: Mark Bevir (ed.) The SAGE Handbook of Governance*, SAGE Publications Ltd, Bangalore, India, ISBN: 9781847875778,

Web Link: https://dokumen.pub/the-sage-handbook-of-governance-2010920019-9781847875778.html

412 Mahmood, Ziarab ،Muhammad Basharat, (2012), "**Review of Classical Management Theories**" International Journal of Social Sciences and Education, vol. 2, no. 1, Islamabad, Pakistan, ISSN: 2223-4934, pp. 512-522,

Web Link: http://ijsse.com/?q=V2I1-2012

413 Majhi, Prahallad ،Ashok Dansana, (2021), "**Understanding Schools in The Context of Classical and Neo-Classical Theories of Management**" The Online Journal of Distance Education and e-Learning, Association of Science, Education and Technology, vol. 9, no. 1, Trabzon, Turkey, ISSN 2147-6454, pp. 181-185,

Web Link: https://tojdel.net/journals/tojdel/articles/v09i01/v09i01-19.pdf

414 Mamchii, Oleksandra, (2023), "**How to Use the Contingency Theory of Leadership in 2024?**" Best Diplomat, (Web Link), Last Accessed on: 31/05/2024

Web Link: https://bestdiplomats.org/contingency-theory-of-leadership

415 Management, Encyclopedia of, (2024), "**Japanese Management**" Encyclopedia.com, (Web Page), Last Accessed on: 01/06/2024

Web Link: https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/japanese-management

416 Mann, Horace, (1845), "**Lectures on Education**" WM. B. Fowle and N. Capen, Boston, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/lecturesoneducat00mannuoft/page/n5/mode/2up

417 Marczak, Emily L ،Robert M Yawson, (2023), "**Understanding the Theories and Interventions of Motivation in Organization Development** " *In: Responsible Management: Opportunities and Challenges. Proceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management (18 May 2021)* SAGE Advance, California, United States of America,

DOI: https://doi.org/10.31124/advance.14610291.v1

Web Link: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/108001

418 Mark, Temitope ،Shalom Ufuoma Erude, (2023), "**Contingency Theory: An Assessment**" American Journal of Research in Business and Social Sciences, vol. 3, no. 2, Maryland, United States of America, ISSN: 2768-54624, pp. 1-12,

DOI: http://dx.doi.org/10.58314/WT2023

Web Link: https://www.mprijournals.com/abstract-mark-t-erude-s-u-2023-ajrbss-vol-32-pp-1-12-march-2023

419 Martin, Andre, (2021), "**Investigating the Relationships between Effective Principal Leadership Practices and School Effectiveness As Perceived By Teachers**" Journal of Arts and Humanities, vol. 10, no. 8, Oregon, United States of America, ISSN: 2167-9053, pp. 07-21,

DOI: https://doi.org/10.18533/jah.v10i08.2089

Web Link: https://www.theartsjournal.org/index.php/site/article/download/2089/982

420 Martinez-Alvarez, Edwin, (2021), "**Integration of ICT in Academic and Administrative Management Processes**" Psychology and Education Journal, vol. 58, no. 1, Washington DC, United States of America, ISSN 1553-6939, pp. 5594-5599,

DOI: https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.2179

Web Link: http://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/2179

421 Marume, Samson Brown, (2016), "**Meaning of Public Administration**" Quest Journals, Journal of Research in Humanities and Social Science, vol. 4, no. 6, New Delhi, India, ISSN: 2321-9467, pp. 15-20,

Web Link: https://www.questjournals.org/jrhss/v4-i6.html

422 Mayo, Elton, (1945), "**The Political Problem of Industrial Civilization**" Graduate School of Business Administration, Harvard University, 4th edition, Boston, United States of America, ISBN: [null], pp. 1-160,

Web Link1: https://www.researchgate.net/publication/260768530_The_social_problems_of_an_industrial_civilization

Web Link2: https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf

423 Mayo, Elton, (1945), "**The Social Problems of an Industrial Civilization**" Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2nd edition, Boston, United States of America, ISBN: [null], pp. 1-160,

Web Link: https://dspace.gipe.ac.in/xmlui/bitstream/handle/10973/39383/GIPE-020080.pdf?sequence=3&isAllowed=y

424 Mayo, Elton, In: Kenneth Thompson (eds) The Early Sociology of Management and Organizations: (2003), "**The Human Problems of an Industrial Civilization**" Routledge, Taylor & Francis Group, (Reprint), First published in 1933, London, United Kingdom, ISBN: [null],

ISBN: 0-203-48727-3

Web Link:

https://www.academia.edu/5094860/_The_Making_of_Sociology_Elton_Mayo_The_Human_Problems_of_an_Industrial_Civilization_Early_Sociology_of_Management_and_Organizations_Routledge_2003_

425 McFarland, Dalton E., (1974), "**Management: Principles and Practices** " The Macmillan Company, London, United Kingdom, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/managementprinci00mcfa/page/4/mode/2up

426 McGregor, Douglas M., (1960), "**The Human Side of Enterprise**" *In: Harold J. I-pavitt, Louis R. pondy, and David M. Bole (eds.) Readings in Managerial Psychology*, The University of Chicago Press, 3rd edition, Chicago, United States of America, ISBN: [null], pp. 310-321,

Web Link: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/required_reading/2McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf

427 Medany, Elderdery Ahmed Ismail, (2017), "**The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership**" Journal of Economics, Administrative and Legal Sciences, vol. 1, no. 8, Gazza, Plaetine, ISSN: 2518-5780, pp. 101-117,

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/323187287_The_Role_of_Management_by_Exception_in_Achieving_Entrepreneurial_Leadership

428 Mele, Cristina, Jacqueline Pels, & Francesco Polese, (2010), "**A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications**" Service Science, Institute for Operations Research and the Management Sciences, vol. 2, no. 1-2, Maryland, United States of America, ISSN: 2164-3970, pp. 126-135,

DOI: https://doi.org/10.1287/serv.2.1_2.126

Web Link: https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/serv.2.1_2.126

429 Merriam Webster, (2024), "**Administration**" Merriam Webster Dictionary, (Web Page), Last Accessed on: 12/03/2024

Web Link: https://www.merriam-webster.com/dictionary/administration#word-history

430 Merriam Webster, (2024), "**Management**" Merriam Webster Dictionary, (Web Page), Last Accessed on: 12/03/2024

Web Link: https://www.merriam-webster.com/dictionary/manage

431 Modrzejewska, Magdalena, (2016), "**Josiah Warren - The First American Anarchist: 'A Remarkable American'**" Archeobooks, Krakow, Poland, ISBN-13 : 978-8376388083

Web Link: https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/c168086f-fdae-47a3-8c2b-869548af3cde/content

432 Mori, Grace Thomas, (2017), "**Examining Hindrance of Bureaucracy on Management Innovation for Organizations** " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol. 7, no. 4, Bahawalpur, Pakistan, ISSN: 2222-6990, pp. 601-607,

DOI: http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i4/2835

Web Link: https://hrmars.com/index.php/IJARBSS/article/view/2835/Examining-Hindrance-of-Bureaucracy-on-Management-Innovation-for-Organizations

433 Mort, Paul R. ،Donald H. Ross, (1946), "**Principles of School Administration: A Synthesis of Basic Concepts**" McGraw-Hill, New York, United State of America, ISBN: [null],

Web Link: https://search.worldcat.org/title/773207

434 Mudholkar, GajananP., Mohammed Murshed Ali Al-Khasi: (2020), "**The Role of Electronic Management in Improving Administrative Performance**" IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol. 22, no: 12, Ser: 4, New York, United States of America, ISSN: 2278-487X, pp. 41-56,

DOI: https://doi.org/10.9790/487X-2212044156

Web Link: https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/pages/22(12)Series-4.html

435 Muldoon, Jeffrey, (2020), "**Certain Victory, Uncertain Time: The Limitations of Nineteenth-Century Management Thought**" *In: Bowden Bradley, Muldoon Jeffrey, Gould M. Anthony and McMurray . Adela (eds.) The Palgrave Handbook of Management History*, Palgrave Macmillan, New York, United States of America, ISBN: 978-3-319-62115-9,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62114-2

Web Link: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-62114-2.pdf

436 Muldoon, Jeffrey, (2020), "**Spontaneity Is the Spice of Management: Elton Mayo's Hunt for Cooperation**" *In: Bowden Bradley, Muldoon Jeffrey, Gould M. Anthony and McMurray . Adela (eds.) The Palgrave Handbook of Management History*, Palgrave Macmillan, New York, United States of America, ISBN: 978-3-319-62115-9,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62348-1_29-2

Web Link: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-62348-1_29-2

437 Nadrifar, Alireza, Esmat Bandani, & Hakimeh Shahryari, (2016), "**An Overview of Classical Management Theories: A Review Article**" International Journal of Science and Research (IJSR), vol. 5, no. 9, ISSN: 2319-7064, pp. 83-86,

Web Link: https://www.ijsr.net/getabstract.php?paperid=ART20161446

438 Namda, Jayanta K., (2006), "**Management Thought**" Sarup & Sons, New Delhi, India, ISBN-81-7625-6234,

Web Link: https://books.google.com.eg/books/about/Management_Thought.html?id=VtjTyhi7g4QC&redir_esc=y

439 Negulescu, Oriana-Helena, (2014), "**Using A Decision-Making Process Model in Strategic Management**" Review of General Management, Spiru Haret University, vol. 19, no. 1, Bucharest, Romania, ISSN:1841-818X pp. 111-123,

Web Link: https://www.managementgeneral.ro/pdf/1_2014_10.pdf

440 Nguyen, Tuan, (2016), "**A Systems Theory of Organizational Information**" International Journal of Knowledge and Systems Science, IGI Global, vol. 7, no. 2, Pennsylvania, United States of America, ISSN: 1947-8216, pp. 58-83,

DOI: http://dx.doi.org/10.4018/IJKSS.2016040104

Web Link: http://dx.doi.org/10.4018/IJKSS.2016040104

441 Nolen, Jeannette L., (2024), "**Mary Parker Follett**" Encyclopaedia Britannica, (Web Page), Last Accessed on: 12/05/2024

Web Link: https://www.britannica.com/biography/Mary-Parker-Follett

442 Nwanisobi, Beluchi C. ،Inienger Chia Christopher, (2020), "**Definition of Public Administration: Various Scholars**" American International Journal of Business Management (AIJBM), vol. 3, no. 9, New York, United States of America, ISSN: 2379-106X, pp. 56-61,

Web Link: https://www.aijbm.com/volume-3-issue-9

443 NWE, (2024), "**Elton Mayo**" New World Encyclopaedia (Web Page),

Web Link: https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Elton_Mayo

444 Odrekhivskyi, Mykola, Orysya Pshyk-Kovalska, Volodymyr Zhezhukha, & Iryna Ivanochko, (2023), "**Intelligent Management of Enterprise Business Processes** " Mathematics, MDPI Journals, vol. 11, no. 1, Basel, Switzerland, ISSN: 2227-7390, pp. 1-15,

DOI: https://doi.org/10.3390/math11010078

Web Link: https://www.mdpi.com/2227-7390/11/1/78

445 Okolie, Ugo Chuks ،Uzezi Eniyome Oyise, (2021), "**The Evolution of Management: A Historical Perspective**" Journal of Public Administration, Finance and Law (JOPAFL), no. 22, Iași, România ISSN: 2285—3499, pp/ 207-213,

DOI: https://doi.org/10.47743/jopafl-2021-22-15

Web Link: https://www.jopafl.com/issue22.html

446 Omodan, Bunmi I., Cias T. Tsotetsi, & Bekithemba Dube, (2020), "**Analysis of Human Relations Theory Management: A Quest to Re-enact People's Management Towards Peace in University System**" SA Journal of Human Resource Management, vol. 18, Cape Town, South Africa, ISSN: 2071-078X, pp. 1-10,

DOI: https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1184

Web Link: https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1184

447 Őnday, Őzgür, (2016), "**Classical Organization Theory: From Generic Management of Socrates to Bureaucracy of Weber**" International Journal of Business and Management Review, vol. 4, no.1, London, United Kingdom, ISSN: 2052-6407, pp. 87-105,

Web Link: https://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-business-and-management-review-ijbmr/vol-4-issue-1february-2016/

448 Oplatka, Izhar, (2009), "**The Field of Educational Administration: A Historical Overview of Scholarly Attempts to Recognize Epistemological Identities, Meanings and Boundaries from the 1960s Onwards**" Journal of Educational Administration, Emerald Group Publishing Limited vol. 47, no. 1, Bradford, United Kingdom, ISSN: 0957-8234 pp. 8-35,

DOI: https://doi.org/10.1108/09578230910928061

Web Link: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230910928061/full/html

449 Oplatka, Izhar, (2017), "**Epistemology and Educational Administration**" *In: Michael A. Peters (eds) Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory*, Springer Nature Singapore, Gateway East, Singapore, ISBN: 978-981-287-588-4,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-287-588-4_291

Web Link: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-981-287-588-4_291

450 Ormerod, Richard, (2019), "**The History and Ideas of Sociological Functionalism: Talcott Parsons, Modern Sociological Theory, and the Relevance for OR**" Journal of the Operational Research Society, Routledge, Taylor & Francis Group, vol. 71, no. 2, London, United Kingdom, ISSN: 1476-9360, pp. 1873-1899,

DOI: https://doi.org/10.1080/01605682.2019.1640590

Web Link: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01605682.2019.1640590

451 Ouchi, William, (1981), "**Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**" Business Horizons, Elsevier, vol. 24, no. 6, Amsterdam, Netherlands, ISSN: 1873-6068, pp. 82-83,

DOI: https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90031-8

Web Link: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681381900318

452 Ouchi, William G. ،Alfred M. Jaeger, (1978), "**Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility**" The Academy of Management Review, vol. 3, no. 2, New York, United States of America, ISSN: 1930-3807, pp. 305-314,

DOI: https://doi.org/10.2307/257670

Web Link: https://www.jstor.org/stable/257670

453 Owen, Charles L., (2009), "**The Systems Viewpoint**" The Business Process Management Institute, Massachusetts, Umited States of America,

Web Link: https://id.iit.edu/wp-content/uploads/2015/03/Systems-viewpoint-owen_systems091.pdf

454 Owen, Robert, (1821), "**Report to the County of Lanark, of a Plan for Relieving Public Distress, and Removing Discontent: By Giving Permanent Productive Employment, to the Poor and Working Classes**" Wardlaw & Cunninghame, (Reprinted in 2022 by Legare Street Press ISBN: 9781016792646), Glasgow, Scotland, ISBN: 9781016792646,

Web Link: https://books.google.com.eg/books/about/Report_to_the_County_of_Lanark_of_a_Plan.html?id=wI4SAAAAIAAJ&redir_esc=y

455 Oxford University, (2024), "**Administration**" Oxford Advanced Learner's Dictionary (Web Page), Last Accessed on: 12/03/2024

Web Link: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/administration?q=administration

456 Oxford University, (2024), "**Management**" Oxford Advanced Learner's Dictionary (Web Page), Last Accessed on: 13/03/2024

Web Link: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/manage?q=manage

457 Öznacar, Behcet ،Sonay Dericioğlu, (2017), "**The Role of School Administrators in The Use of Technology**" Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, vol. 13, no. 1, East Sussex, United Kingdom, ISSN: 1305-8215, pp. 253-268,

DOI: https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00615a

Web Link: https://www.ejmste.com/download/the-role-of-school-administrators-in-the-useof-technology-4662.pdf

458 Paganelli, Maria Pia, (2023), "**Adam Smith and the Immorality of the Cronyism of the Empire**" *In: Roger Mullin, Craig Smith and Robbie Mochrie (eds.) Adam Smith: The Kirkcaldy Papers. In Celebration of the Tercentenary of the Birth of Adam Smith*, Adam Smith Global Foundation, Glasgow, Scotland, ISBN: 978-1-3999-7960-3,

Web Link:

459 Paliwal, Manisha, Ramkrishna Dikkatwar, Nishita Chatradhi, & Marco Valeri, (2024), "**Evolution of Research in Knowledge Management and Competitive Advantage**" *In: Valeri Marco (ed.) Knowledge Management and Knowledge Sharing: Business Strategies and an Emerging Theoretical Field*, Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, ISSN: 978-3-031-37868-3,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-37868-3

Web Link: https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-37868-3

460 Perry, Arthur C., (1908), "**The Management of A City School**" The Macmillan Company, London, United Kingdom, ISBN: [null],

Web Link: https://ia801309.us.archive.org/15/items/managementofcity00perruoft/managementofcity00perruoft.pdf

461 Phaal, Rob, Dilek Cetindamar, & David Probert, (2016), "**Tehnology Management: Activities and Tools**" Macmillan Publishers Limited, 2nd edition, London, United Kingdom, ISBN: 9781137431851,

Web Link: https://www.scribd.com/document/513148075/00-Book-A-Technology-Management-Activities-Tools-recognized

462 Pont, Beatriz, Deborah Nusche, & Hunter Moorman, (2008), "**Improving School Leadership**" *Volume 1: Policy and Practice*, Organization for Economic Co-operation and Development Publications, Paris, France, ISSN: 978-92-64-03308-5,

DOI: https://doi.org/10.1787/9789264044715-en

Web Link: https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9789264044715-en

463 Poperwi, Lawrence, (2018), "**Principles of Management: Their Relevance and Applicability in the Management of Current and Future Organisations**" Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEBM), SAS Publishers, vol. 5, no. 9, Assam, India, ISSN 2348-5302, pp. 808-812,

DOI: https://doi.org/10.21276/sjebm.2018.5.9.1

Web Link: https://www.academia.edu/73562218/Principles_of_Management_Their_Relevance_and_Applicability_in_the_Management_of_Current_and_Future_Organisations?uc-g-sw=34276304

464 PRASAD, L . M . (2021), "**Principles and Practice Of Management** " Sultan Chand & Sons, (Reprint), New Delhi, India, ISBN: 81-7014-024-2,

Web Link: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.117947/page/n77/mode/2up

465 Purkar, Shreyas, R. C. Jaiswal, & M. V. Munot, (2023), "**The Role of Management Information Systems in Organizations**" Gradiva Review Journal, vol. 9, no. 9, New Delhi, India, ISSN: 0363-8057, pp. 506-516,

DOI: https://doi.org/10.37897.GRJ.2023.V9I9.23.513425

Web Link: https://drive.google.com/file/d/1IiYzhlqN4w3qoq8Gzg_HJDAW6l8WvbEs/view

466 Quinhões, Trajano Augustus Tavares ،Luís Velez Lapão, (2024), "**Innovation Management: Still A Long Way to Go**" Revista de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S. Paulo, vol. 64, no. 1, São Paulo, Barazil, ISSN: 2178-938X pp. 01-15,

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240107

Web Link: https://www.scielo.br/j/rae/a/5sZW7wZdpX5whB4cmf6DgnQ/?lang=en

467 Rahman, Md. Hasebur, (2012), "**Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview** " ABC Journal of Advanced Research, vol. 1, no. 2, Kuala Lumpur, Malaysia, ISSN: 2304-2621, pp. 94-103,

DOI: https://doi.org/10.18034/abcjar.v1i2.10

Web Link: https://i-proclaim.my/journals/index.php/abcjar/article/view/10

468 Raman, Arumugam ،Raamani Thannimalai, (2019), "**Importance of Technology Leadership for Technology Integration: Gender and Professional Development Perspective**" Gender and Professional Development Perspective, SAGE Open, vol. 9, no.4, Los Angeles, United States of America, ISSN: 2158-2440, pp. 1-13,

DOI: https://doi.org/10.1177/2158244019893707

Web Link: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244019893707

469 Rana, Md.Masud, Md. Julfikar Ali, & Akash Saha, (2016), "**Contemporary Theory of Management: A Comparative Study on Quantitative Approach, System Approach and Contingency Approach**" International Journal of Business and Management Invention, vol. 5, no. 5, New Delhi, India, ISSN: 2319–8028,

Web Link: https://www.ijbmi.org/papers/Vol(5)5/version-2/C050502014022.pdf

470 Rashmitha, Thamoddya, (2022), "**History of computer and components**" Java Institute For Advanced Technology A ResearchGate Project, Kurunegala, Sri Lanka, pp. 1-22,

DOI: http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13211.54568

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/364006433_History_of_computer_and_components

471 Raub, Albert Newton, (1882), "**School Management: Including a Full Discussion of School Economy, School Ethics, School Government, and the Professional Relations of the Teacher**" Lock Haven, Pa., Philadelphia, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/schoolmanagement01raub/page/n5/mode/2up

472 Raut, Mohan, (2019), "**Autonomy & Self-Organisation**" LinkedIn, (Web Page), Last Accessed on: 14/06/2024

Web Link: https://www.linkedin.com/pulse/autonomy-self-organisation-mohan-raut-

473 Reb, Jochen, Shenghua Luan, & Gerd Gigerenzer, (2024), "**Smart Heuristics for Smart Management**" Asian Management Insights, Singapore Management University, vol. 11, no. 1, Singapore, ISSN: 2315-4284, pp. 34-39,

Web Link: https://ink.library.smu.edu.sg/ami/250

474 Rober, Véronique ،Christian Vandenberghe, (2021), "**Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept**" Journal of Business and Psychology, Springer Nature, vol. 36, Cham, Switzerland, ISSN: 1573-353X, pp. 533–551,

DOI: https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9

Web Link: https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09700-9

475 Rolkovå, Monika ،Viera FarkaSov, (2015), "**The Features of Participative Management Style**" Procedia Economics and Finance, Elsevier, vol. 23, Amsterdam, Netherlands, ISSN: 2212-5671, pp.1383-1387,

DOI: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00391-3

Web Link: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003913?via%3Dihub

476 Rousseau, David, (2015), "**General Systems Theory: Its Present and Potential**" Systems Research and Behavioral Science, Wiley Online Library, vol. 32, no. 5, Massachusetts, United States of America, ISSN: 1099-1743, pp. 522-533,

DOI: https://doi.org/10.1002/sres.2354

Web Link: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.2354

477 Royce, Edward, (2015), "**Classical Social Theory and Modern Society: Marx, Durkheim, Weber** " Rowman & Littlefield, Maryland, United States of America, ISBN: 978-1-4422-4324-8,

Web Link: https://www.pdfdrive.com/classical-social-theory-and-modern-society-marx-durkheim-weber-e185354898.html

478 Royd, Mousumi ،Abhijit Roy, (2019), "**Nexus of Internet of Things (IoT) and Big Data: Roadmap for Smart Management Systems (SMgS)**" IEEE Engineering Management Review, vol. 47, no. 2, New Jersey, United States of America, ISSN: 1937-4178 pp. 53 - 65,

DOI: https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2915961

Web Link: https://ieeexplore.ieee.org/document/8712560

479 Russell, E. W., Jay M. Shafritz, Christopher P. Borick, & Albert C. Hyde, (2017), "**Introducing Public Administration**" Routledge, Taylor & Francis Group, 9th edition, New York, United States of America, ISBN: 978-1-315-61943-9,

Web Link: https://www.academia.edu/40428458/Introducing_Public_Administration

480 Saini, Ram Rattan, Megha Saini, & Monika Bhar, (2022), "**Financial Management**" Books Arcade, Global Printing Services, Delhi, India, ISBN: 9789390762699,

Web Link: https://www.researchgate.net/publication/371912316_Financial_Management

481 Sanders, Eric J., (2021), "**Mayo, Elton: The Fruitful Legacy of an Intellectual Explorer. In: Szabla, D.B. (eds) The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers**" *In: David B. Szabla (ed) The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland, ISBN: 978-3-030-38324-4,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-38324-4_17

Web Link: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-38324-4_17

482 Sari, Jessie, (2023), "**Participative Management Style**" Toolshero, (Web Page), Last Accessed on: 20/06/2024

Web Link: https://www.toolshero.com/management/participative-management

483 Sarker, Sadrul Islam ،Mohammad Rafiul Azam Khan, (2013), "**Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview**" IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol. 14, no. 6, Haryana, India, ISSN: 2278-487X, pp. 01-05,

DOI: http://dx.doi.org/10.9790/487X-1460105

Web Link: https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/pages/v14i6.html

484 Senge, Peter M., (2016), "**Standing in the Shadows: Reflections on Ten Years working with Jay W. Forrester**" System Dynamics Society, (Web Page), Last Accessed on: 29/05/2024

Web Link: https://systemdynamics.org/news/memorial/jay-w-forrester/peter-m-senge

485 Serrat, O., (2017), "**Managing by Walking Around**" Knowledge Solutions, Springer Nature, Gateway East, Singapore, ISBN: 978-981-10-0983-9, pp. 321—324,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_35

Web Link: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-981-10-0983-9_35.pdf?pdf

486 Shala, Blerona, Abetare Prebreza, & Berim Ramosaj, (2021), "**The Contingency Theory of Management as a Factor of Acknowledging the Leaders-Managers of Our Time Study Case: The Practice of the Contingency Theory in the Company Avrios**" Open Access Library Inc., vol. 8, Beijing, China, ISSN: 2333-9721, pp. 1-20,

DOI: https://doi.org/10.4236/oalib.1107850

Web Link: https://www.oalib.com/paper/pdf/6761253

487 Sharma, Ashok, (2023), "**The Importance, Scope and Elements of Financial Management**" International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), vol. 11, no. 3, Ahmedabad Gujarat, India, ISSN: 2320-2882, pp. 976-982,

Web Link: https://ijcrt.org/viewfull.php?&p_id=IJCRT2303339

488 Sharma, S. L., (2009), "**Educational Management: A Unified Approach of Education**" Global India Publications Pvt Ltd, New Delhi, India, ISBN 10: 9380228198,

Web Link: https://books.google.com.eg/books/about/EDUCATIONAL_MANAGEMENT_A_Unified_Approac.html?id=DRjKhOo4FWYC&redir_esc=y

489 Sharma, Tejinder, (2018), "**Principles and Practices of Management** " (Web Page), Last Accsessed on: 01/062024

Web Link: https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmtp05/chapter/theory-z

490 Sheldon, Oliver, (1924), "**The Philosophy of Management**" Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London, United Kingdom, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/philosophyofmana0000unse/page/n5/mode/2up

491 Shringi, Dheeraj Kumar ،Pinky Shrivastava, (2023), "**Philosophy of Management of Miss Mary Parker Follett**" International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), vol. 11, no. 3, Ahmedabad, India, ISSN: 2320-2882, pp. 870-874,

Web Link: https://ijcrt.org/papers/IJCRT2303324.pdf

492 Sinclair, John, (1989), "**Collins COBUILD English Language Dictionary**" *Collins Birmingham University International Language Database*, HarperCollins Publishers, London, Thee United Kingdom, ISBN: 0003700232, pp. 1-1728,

Web Link: https://www.pdfdrive.com/collins-cobuild-english-language-dictionary-e188040105.html

493 Sinuany-Stern, Zilla, (2021), "**Operations Research and Management Science in Higher Education: An Overview**" *In: Sinuany-Stern, Z. (eds) Handbook of Operations Research and Management Science in Higher*

Education. International Series in Operations Research & Management Science, Springer Nature vol. 309, Cham, Switzerland, ISBN: 978-3-030-74051-1, pp. 3-34,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-74051-1_1

Web Link: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-74051-1.pdf

494 Smith, Adam, (1776), "**An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**" The Electric Book Company Ltd., (Digitally Reprited in 1998), London, United Kingdom, ISBN: [null],

Web Link: https://www.egyptarch.gov.eg/sites/default/files/pdf/Books/%5Bphilosophy%5D%20Smith_Adam%20-%20The%20Wealth%20Of%20Nations%20%281776%29%20---%20W.pdf

495 Smith, Joel, (2024), "**Maslow's Hierarchy of Entrepreneurial Needs**" SaaS Academy, (Web Page), Last Accessed on: 10/01/2025

Web Link: https://www.saasacademy.com/blog/hierarchy-of-entrepreneurial-needs

496 Smyk, Grzegorz, (2022), "**Development of Administrative Sciences in the 19th Century** " Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział W Lublinie, vol. 15, no. 1, Lublin, Poland, ISSN: 2719-7379, pp. 313–327,

DOI: https://doi.org/10.32084/tkp.4474

Web Link: https://ojs.academicon.pl/tkppan/article/view/4474/4551

497 Soanes, Catherine, (2001), "**The Oxford Dictionary of Current English** " Oxford University Press Inc., 3rd edition, New York, United States of America, ISBN 0—19—860378—9,

Web Link: https://archive.org/details/oxforddictionary00soan

498 Soares, Aline Paim, Lucas Almeida dos Santos, Vânia Medianeira Flores Costa, & Thaís Flores Ferreira, (2021), "**Participative Management for Competitiveness: An Approach in The Context of The Printing Industry** " Revista De Administracäo Da UFSM, vol. 14, State of Rio Grande do Sul, Barazil, ISSNL 1983-4659, pp. 1050–1068,

DOI: https://doi.org/10.5902/1983465964653

Web Link: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/64653

499 Spriegel, William R., (1960), "**Principles of Business Organization and Operation** " Prentice-Hall, New Jersey, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/principlesofbus00spri/page/n7/mode/2up

500 Stein, Lorenz Von, (1852), "**System Der Staatswissenschaft**" Stuttgart, Cotta Berlin, Germany, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/systemderstaatsw01stei/page/n5/mode/2up

501 Stein, Lorenz Von, (1858), "**Lehrbuch der Volkswirtschaft. Zum Gebrauche für Vorlesungen und für das Selbststudium**" Wien, W. Braumüller Berlin, Germany, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/lehrbuchdervolks00stei/page/n7/mode/2up

502 Stein, Lorenz Von, (1865), "**Die Verwaltungslehre**" Stuttgart, Cotta vol. 1, Berlin, Germany, ISBN: [null],

Web Link: https://www.digitale-sammlungen.de/en/view/bsb10770908?page=,1

503 Stern, Sam ،Alan G. Robinson, (2013), "**Corporate Creativity**" *In: Elias G. Carayannis (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, Springer, New York, United States of America, ISBN: 978-1-4614-3857-1, pp 250–253,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_351

Web Link: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-1-4614-3858-8_351

504 Strayer, George Drayron ،Edward Samuel Eveden, (1922), "**The Principles of Educational Administration**" New York, Teachers College, Columbia University, Columbia, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/syllabusofcourse01stra/page/n1/mode/2up

505 Strayer, George Drayton ،Edward L. Thorndike, (1922), "**Educational Administration: Quantitative Studies**" The Macmillan Company, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/educationaladmin0000geor/page/n7/mode/2up

506 Su, Yimeng, (2017), "**Taylor Scientific Management Theory Carding and Significance of Organization Management**" The Social Sciences, Science Publishing Group, vol. 6, no. 4, New York, United States of America, ISSN: 2326-9863, pp. 102-107,

DOI: https://doi.org/10.11648/j.ss.20170604.12

Web Link: https://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=202&doi=10.11648/j.ss.20170604.12

507 Suherman, Jajang, Ayi Najmul Hidayat, N. Dede Khoeriah, & Husen Saeful Insan, (2022), "**Budget Based Education Financing Management** " Journal of Islamicate Studies, Islamicate Institute, Research & Publishing House, vol. 5, no. 1, Bandung, Indonesia, ISSN: 2620-6293 pp: 113-125,

Web Link: https://journal.islamicateinstitute.co.id/index.php/jois/article/view/721

508 Sukenti, Siti, (2023), "**Financial Management Concepts: A Review** " Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), vol. 1, no. 1, Talangkupilan, Indonesia, ISSN: 2988-3121, pp. 13-16,

DOI: https://doi.org/10.61100/adman.v1i1.4

Web Link: https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/adman/article/view/4

509 Supatn, Nucharee ،Teeradej Puapradit, (2019), "**Roles of Expectancy on Employee Engagement and Job Performance**" Journal of Administrative and Business Studies, vol. 5, no. 2, Barcelona, Spain, ISSN: 2414-309X, pp. 88-98,

Web Link: https://ideas.repec.org/a/apb/jabsss/2019p88-98.html

510 Supriyatnal, Eddy, Indra Widjaja, & Maitri Widya Mutiara, (2022), "**Creative Management Strategy in Creativepreneurship**" Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, vol. 6, no. 2, ISSN: 2579-6232, pp. 288-298,

DOI: https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i2.18682

Web Link: https://journal.untar.ac.id/index.php/jmieb/article/view/18682

511 Sutton, Jeremy, (2024), "**Contingency Theory: Mastering Leadership Flexibility**" Positive Psychology, (Web Page), Last Accessed on: 31/05/2024

Web Link: https://positivepsychology.com/contingency-theory

512 Tarraggo, Ferran Ruiz ،Ann Elizabeth Wilson, (2014), "**Educational Management Challenges for The 21st Century**" *Key Competencies in the Knowledge Society*, IFIP Advances in Information and Communication Technology, Springer, vol. 324, Barcelona, Spain, ISSN: 978-3-642-15377-8, pp. 389-400,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-15378-5_38

Web Link: https://hal.inria.fr/hal-01054682

513 Taylor, Frederick Winslow, (1911), "**The Principles of Scientific Management**" Harper & Brothers Publishers, An orginal copy retrieved from: Harvard University, New York, USA, ISSN: 9781615362721,

Web Link: https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/6/mode/2up

514 Taylor, Frederick Winslow, In: Kenneth Thompson (eds) The Early Sociology of Management and Organizations: (1911), "**Shop Management**" Routledge, Taylor & Francis Group, (Reprint), London, United Kingdom, ISBN: [null], ISBN 0-203-49856-9

Web Link: https://www.academia.edu/33389166/Frederic_Taylor_Scientific_Management_Early_Soc_BookFi_

515 Tebekin, A. V. ،A. A. Egorova, (2020), "**Analysis of Approaches to The Description of The Development Processes of Modern Management**" Business Strategies, vol. 8, St.-Petersburg, Russia, ISSN: 2311-7184 pp. 03-36,

DOI: http://dx.doi.org/10.17747/2311-7184-2019-8-17-23

Web Link: https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/556?locale=en_US

516 TechnoFunc, (2024), "**Quantitative Approach to Management- Explained**" TechnoFunc, (Web Page), Last Accessed on: 27/05/2024

Web Link: https://www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-a-management/item/quantitative-theory-of-management

517 Thuriaux-Aleman, Ben, Habib Hussein, Michael Kolk, Frederik van Oene, & James Semple, (2023), "**From Good to Great: Enhancing Innovation Performance Through Effective Management Processes**" *Results of the 9th Arthur D. Little Global Innovation Excellence Benchmark*, Arthur Dehon Little Foundation, Buenos Aires, Argentina, ISSN: [null], pp. 1-48,

Web Link: https://www.adlittle.com/sites/default/files/reports/ADL_9th_Innovex_report.pdf

518 Tiller, Stephen R., (2012), "**Organizational Structure and Management Systems**" Leadership and Management in Engineering, American Society of Civil Engineers, vol. 12, no. 1, Virginia, United States of America, ISSN: 1532-6748, pp. 20-23,

DOI: https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000160

Web Link: https://ascelibrary.org/doi/epdf/10.1061/%28ASCE%29LM.1943-5630.0000160

519 Tittenbrun, Jacek, (2014), "**Talcott Parsons' Economic Sociology**" International Letters o Social and Humanistic Sciences, SciPress Ltd., vol. 13, Wollerau, Switzerland, ISSN: 2300-2697, pp. 20-40,

Web Link: https://www.learntechlib.org/p/177066

520 Torre, Teresina ،Daria Sarti, (2020), "**The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field**" *The 'way' towards e-leadership*, Frontiers in Psychology, vol. 11, Lausanne, Switzerland, ISSN: 1664-1078, pp. 1-11,

DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253

Web Link: https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2020.554253

521 Tribe, Keith, (2019), "**Max Weber's Economy and Society: A New Translation**" Harvard University Press, Massachusetts, United States of America, ISBN: 9780674240834,

Web Link: https://www.pdfdrive.com/economy-and-society-a-new-translation-d187663456.html

522 Ukanwa., Godson Udochukwu ،Eze Chimdiya Chiemeka, (2021), "**Utilization of Ict for Management and Administration in Education Sector**" International Journal of Advances in Engineering and Management, Vol. 3, no. 3 (March), New York, United States of America, ISSN: 2395-5252, pp. 915-920,

DOI: https://doi.org/10.35629/5252-0303987992

Web Link: https://www.academia.edu/45658707/Utilization_of_Ict_for_Management_and_Administration_in_Education_Sector

523 Ure, Andrew, (1835), "**The Philosophy of Manufactures: The Philosophy of Manufactures: or, An Exposition of the Scientific, Moral, and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain**" Charles Knight, London, United kingdom, ISBN: [null],

Web Link1: https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/ure/PhilosophyManufactures.pdf

Web Link2: https://ia802606.us.archive.org/35/items/philosophyofmanu00urea/philosophyofmanu00urea.pdf

524 Üsdiken, Behlül ،Matthias Kipping, (2021), "**History in Management and Organization Studies: From Margin to Mainstream**" Routledge, Taylor & Francis Group, New York, United States of America, ISSN: 9781315194844,

DOI: https://doi.org/10.4324/9781315194844

Web Link: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315194844/history-management-organization-studies-behl%C3%BCl-%C3%BCsdiken-matthias-kipping

525 Usoh, Elni Jeini, Audy A. Kenap, Viktory N. J. Rotty, Frandy E. F. Karundeng, & Mayske R. Liando, (2023), "**The Relevance of Theory to Practice for Educational Administrator: Employ Theory as a Frame of Reference to Improve Practice**" *Proceedings of : the Unima International Conference on Social Sciences and Humanities (UNICSSH 2022)*, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Atlantis Press, Dordrecht, The Netherlands, ISSN: 2352-5398,

DOI: https://doi.org/10.2991/978-2-494069-35-0_146

Web Link: https://www.atlantis-press.com/proceedings/unicssh-22/125984041

526 Vadim, Marshev .I, Oleg Geraschenko (trans.): (2021), "**History Of Management Thought: Genesis And Development From Ancient Origins To The Present Day**" Springer Nature Switzerland AG, Cham, Switzerland, ISSN: 978-3-030-62337-1,

DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-62337-1

Web Link: https://dokumen.pub/history-of-management-thought-genesis-and-development-from-ancient-origins-to-the-present-day-1st-edition-303062336x-9783030623364-9783030623371.html

527 Verboncu, Ion, (2011), "**Management Excellence: A Desideratum?**" Business Excellence and Management, vol. 1, no. 1, Bucharest, Romania, ISSN: 2668-9219, pp. 5-18,

Web Link: https://beman.ase.ro/no11/nr11.htm

528 Villanova University, (2022), "**An Overview of Management Theories: Classical, Behavioral, and Modern Approaches** " Villanova University, (Web Page), Last Accessed on: 12/05/2024

Web Link: https://www.villanovau.com/articles/leadership/an-overview-of-management-theories/

529 W. K. Kellogg Foundation, (1964), "**Annual Report 1964**" W. K. Kellogg Foundation, Michigan, United States of America,

Web Link: https://wkkf.issuelab.org/resource/1964-w-k-kellogg-foundation-annual-report.html

530 Wagner-Marsh, Fraya ،Patricia A. Lanier, (2024), "**Pioneers of Management**" Reference for Business, (Web Page), Last Accessed on: 01/05/2024

Web Link: https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Pioneers-of-Management.html

531 Waliczko, Tomasz ،Celina Sołek-Borowska, (2022), "**Contribution of Adam Smith into Management Thought**" Modern Management Systems, vol. 17, no. 2, Warszawa, Poland, ISSN: 1896-9380, pp. 79-86,

DOI: http://dx.doi.org/10.37055/nsz/150307

Web Link: https://nsz.wat.edu.pl/Contribution-of-Adam-Smith-into-management-thought,150307,0,2.html

532 Waters, Tony, Dagmar Waters: (2015), "**Weber's Rationalism and Modern Society: New Translations on Politics, Bureaucracy, and Social Stratification**" Palgrave Macmillan New York, United States of America, ISSN: 9781137365866,

Web Link: https://books.google.com.eg/books?id=FDmDDAAAQBAJ

533 Webster, William Clarence, (1897), "**Recent Centralizing Tendencies in State Educational Administration**" Columbia University, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/recentcentralizi00webs/page/4/mode/2up

534 Werner, Alex, (2010), "**Scaling London's early XIXth century docks, bridges and manufactories: Charles Dupin's writings andtechnological exchange**" Documents pour l'histoire des techniques, vol. 19, no. 2, Paris, France, ISSN: 1775-4194, pp. 199-207,

DOI: https://doi.org/10.4000/dht.1447

Web Link: https://journals.openedition.org/dht/1447

535 White, Emerson E., (1894), "**School Management: A Practical Treatise for Teachers and All Other Persons Interested in the Right Training of the Young**" American Book Company, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link1: https://archive.org/details/schoolmanagement00whitrich/page/10/mode/2up

Web Link2: https://books.google.com.eg/books/about/School_Management.html?hl=da&id=ZxECAAAAYAAJ&redir_esc=y

536 White, Leonard D., (1926), "**Introduction to the Study of Public Administration**" The Macmillan Company, London, United Kingdom, ISBN: [null],

Web Link: https://dopdfdownload.com/introduction-to-public-administration.pdf

537 Wickersham, James Pyle, (1864), "**School Economy: A Treatise on The Preparation, Organization, Employments, Government, and Authorities of Schools**" J. B. Lippincott & co., Philadelphia, United States of America, ISBN: [null],

Web Link1: https://archive.org/details/schooleconomyat00wickgoog/page/n26/mode/2up

Web Link2: https://books.google.dj/books?id=LY8EAQAAIAAJ

538 Wikipedia, (2022), "**Adam Smith**" Wikipedia, the Free Encyclopaedia, (Web Page), Last Accessed on: 14/07/2024

Web Link: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A2%D8%AF%D9%85_%D8%B3%D9%85%D9%8A%D8%AB#cite_note-7

539 Wikipedia, (2022), "**Henri Fayol**" Wikipedia, the Free Encyclopaedia, (Web Page),

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

540 Wikipedia, (2024), "**Andrew Ure**" Wikipedia, the Free Encyclopaedia, (Web Page), Last Accessed on: 13/04/2024

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Ure

541 Wikipedia, (2024), "**Henry R. Towne**" Wikipedia, the free encyclopedia, (Web Page), Last Accessed on: 30/04/2024

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_R._Towne

542 Wikipedia, (2024), "**In Search of Excellence**" Wikipedia, the free encyclopedia, (Web Page), Last Accessed on: 17/06/2024

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/In_Search_of_Excellence

543 Wikipedia, (2024), "**Jacques Mélèse**" Wikipedia, the free encyclopedia, (Web Page), Last Accessed on: 29/05/2024

Web Link: https://fr.wikipedia.org/wiki/Jacques_M%C3%A9l%C3%A8se

544 Wikipedia, (2024), "**Lorenz von Stein**" Wikipedia, the Free Encyclopaedia, (Web Page), Last Accessed on: 13/04/2024

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Lorenz_von_Stein

545 Wikipedia, (2024), "**Ludwig von Bertalanffy**" Wikipedia, the free encyclopedia, (Web Page), Last Accessed on: 29/05/2024

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Bertalanffy

546 Wikipedia, (2024), "**Mary Parker Follett**" Wikipedia, the free encyclopedia, (Web Page), Last Accessed on: 12/05/2024

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett

547 Wikipedia, (2024), "**Peter Drucker**" Wikipedia, the free encyclopedia, (Web Page), Last Accessed on: 29/05/2024

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

548 Wikipedia, (2024), "**Robert Owen**" Wikipedia, the free encyclopedia, (Web Page), Last Accessed on: 30/04/2024

Web Link: https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Owen

549 Willoughby, W. F., (1927), "**Principles of Public Administration**" The ford Baltimore Press, Baltimore, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.276830/page/n1/mode/2up

550 Wilson, Robert E., (1960), "**The Modern School Superintendent: His Principles and Practices**" Harper & Brothers Publishers, New York, United States of America, ISBN: [null],

Web Link: https://archive.org/details/modernschoolsupe0000wils_f3q3/page/n5/mode/2up

551 Wilson, Woodrow, (1887), "**The Study of Administration**" Political Science Quarterly, Oxford University Press, vol. 2, no. 2, Oxford, United Kingdom, ISSN: 1538165X, pp. 197-222,

DOI: https://doi.org/10.2307/2139277

Web Link: https://www.jstor.org/stable/2139277?seq=1

552 Wren, Daniel A. ،Arthur G. Bedeian, (2018), "**The Evolution of Management Thought**" John Wiley & Sons. Inc., 7th edition, New Jersey, United States of America, ISBN: 978-1-119400134,

Web Link: http://library.atu.kz/files/125867.pdf

553 Yang, Inju, (2015), "**Positive Effects of Laissez-Faire Leadership: Conceptual Exploration**" Journal of Management Development, Emerald Publishing Limited, vol. 34, no. 10, Bingley, United Kingdom, ISSN: 0262-1711 pp. 1246-1261,

DOI: https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016

Web Link: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmd-02-2015-0016/full/html

554 Ycart, Bernard, (2016), "**la mode de la statistique en France**" *The Trend for Statistics in France. Origin, Extension, Characters*, Histoire & Mesure, vol. 31, no. 1, Paris, France, ISBN: 978-2-7132-2521-5, pp. 161-194,

DOI: https://doi.org/10.4000/histoiremesure.5333

Web Link: https://journals.openedition.org/histoiremesure/5333

نظرا لأهمية الإدارة التربوية، وعِظم ما تقوم به من أدوار في حياة الفرد، وخدمة المجتمع، أتى هذا الكتاب ليتناول -تعريفًا وتأصيلًا، مدارس الفكر الإداري التربوي، وأبرز اتجاهاته المؤثرة؛ أملًا في أن يعين رجال التربية على إدراك أعمق لمسئولياتهم من أبعاد، ووفق رؤىً مختلفة. ولهذا استخدم المؤلّف المنهج التحليلي التفسيري-باعتباره المنهج الأمثل، لدراسة وتتبع وتطور علوم الإدارة، قبل أن تنفصل العلوم السياسية، ثم تخرج من ركوتها علوم الإدارة التربوية في منتصف القرن العشري. هذا، وقد اعتمد المؤلف مسعاه على دراسة، وتحليل الأدبيات ذات العلاقة من مصادرها الأولية؛ بأمهات الكتب، والموسوعات الإدارية المتخصصة، فضلًا على الأعمال الأصلية لرواد علوم الإدارة منذ أواسط القرن الثامن عشر.

هذا، وقد قُسِم الكتاب إلى تسعة فصول تناولت مدارس ونظريات الفكر التربوي، وأبرز الاتجاهات الإدارية المؤثرة على الإدارة التربوية، مع بيان كيف يمكن تبني فلسفة وفكر كل مدرسة إدارية عمليًا في الحياة التربوية. واختتم الكتاب عرضه بالتقديم للنظرية الإسلامية في الإدارة، وبيان كيف يمكن تطبيقها في الممارسات التربوية، وذلك وفق عناوين الفصول في التبويب التالي:

الفصل الأول: الإدارة والحياة التربوية

الفصل الثاني: الإدارة التربوية

الفصل الثالث: نظريات الإدارة التربوية وروادها الأوائل

الفصل الرابع: المدرسة الكلاسيكية والإدارة التربوية

الفصل الخامس: مدارس الفكر الإداري السلوكي

الفصل السادس: المدارس الإدارية الحديثة

الفصل السابع: أنماط الإدارة التربوية وكفايتها المهنية

الفصل الثامن: الاتجاهات المؤثرة في الإدارة التربوية

الفصل التاسع: النظرية الإسلامية في الإدارة

قائمة المراجع، واحتوت على (554) مرجعًا

مكتبة جرير

صندوق البريد: 3196 الرياض 11471، المملكة العربية السعودية

الرقم الموحد: 920000089 فاكس: 4656363-011 (00966)

E-mail: care@jarir.com